

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSPÄDAGOGIK WU WIEN

NOVÉ TRENDY

NEW TRENDS 2014

9. ročník mezinárodní vědecké konference

SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

13. – 14. 11. 2014, Znojmo

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.
Znojmo, leden 2015

NOVÉ TRENDY 2014 - 9. ročník mezinárodní vědecké konference SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

Vědecká rada

předseda:

Univ. Prof. Dr. Josef Aff, Institut für Wirtschaftspädagogik Wirtschaftsuniversität Wien

členové:

- doc. Ing. Hana Březinová, CSc., rektorka SVŠE Znojmo
- Ing. Alena Králová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha
- Dr. Kerstin Konczer, Wirtschaftsuniversität Wien
- prof. Ľudmila Nagyová, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
- doc. Ing. Anna Vaňová, Ph.D., Univerzita Mateja Bela Banká Bystrica
- doc. Ing. Vladimír Zelenka, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha

Etický kodex publikační činnosti

Všichni autoři, kteří zasílají příspěvky k uveřejnění ve sborníku, zajistí a potvrzují, že se jedná o původní text, který nebyl dosud nikde publikován a splňuje podmínky autorství uvedené osoby nebo osob a tímto se nejedná ani o částečnou či úplnou kopii jiného textu. Pokud autor využil práci nebo její část jiného autora, musí být tyto zdroje řádně citovány dle obecně platných pravidel. Jakékoliv plagiátorství je důvodem k odmítnutí příspěvku. Autor by neměl uvádět jako spoluautory osoby, které se na textu nebo výzkumu v textu zahrnutém nijak nepodílely.

Příprava a publikování sborníku z konference proběhnou v souladu s nejvyššími etickými standardy publikační etiky. Výbor konference učiní všechna možná opatření, aby bylo zabráněno činnostem, které lze označit za nekalé, např. porušení autorských práv a plagiátorství. Výbor konference rovněž garantuje, že celé recenzní řízení a proces publikace bude provedeno objektivně.

Všechny příspěvky budou anonymně recenzovány dvěma nezávislými recenzenty tak, aby byl zajištěn vysoký standard kvality textů předkládaných k uveřejnění ve sborníku. Příspěvky jsou posuzovány s ohledem na jejich relevanci, význam, originalitu, aktuálnost, čtivost i jazykovou úroveň.

Recenzenti jsou zodpovědní za rozhodnutí, které z příspěvků zaslaných k publikování, budou do sborníku zařazeny. Toto rozhodnutí předkládají ke schválení vědeckému výboru. Dále jsou zodpovědní za obsah a celkovou kvalitu publikace. Zavazují se, že nebudou akceptovat a doporučovat příspěvky, které se budou pokoušet vydávat cizí práce za své či využívání textů jiných autorů bez standardní citace nebo budou jevit známky plagiátorství.

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

Příspěvky byly oponentovány vždy minimálně dvěma nezávislými odborníky (double blind peer-review). Průběh oponentního řízení a sestavení sborníku zajišťovala **redakční rada** ve složení universitní profesor Josef Aff (WU – A), prof. Ludmila Nagyová (Slovenská polnohospodářská univerzita Nitra – SK), doc. Hana Březinová (SVŠE Znojmo – CZ), doc. Milan Hrdý (Vysoká škola ekonomická Praha – CZ), Ing. Věra Plhoňová (SVŠE Znojmo – CZ), Ing. Michal Plaček (SVŠE Znojmo – CZ). Sborník administrovali bc. Olga Janíčková a Zdeněk Mikeš (SVŠE – CZ).

Příspěvky byly zpracovány v rámci tří odborných sekcí pod vedením odborných garantů:

MARKETING A MANAGEMENT: Ing. Martin Příbyl, Ph.D.

ÚČETNICTVÍ, DANĚ A FINANCE: doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D.

DIDAKTICKÝ PŘÍSTUP K ÚČETNICTVÍ: Ing. Alena Králová, Ph.D.

Superrevizi celého sborníku provedl nezávislý odborník prof. František Ochrana (CZ) a Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.

© SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o., 2015

<http://www.svse.cz> e-mail: info@svse.cz

ISBN 978–80–87314–67–8

ISSN 2336–7431

NEW TRENDS 2014 - 9th international scientific conference

The collection of articles

Academic council

Chairman:

Univ. Prof. Dr. Josef Aff, Institut für Wirtschaftspädagogik Wirtschaftsuniversität Wien

Members:

- doc. Ing. Hana Březinová, CSc., rektorka SVŠE Znojmo
- Ing. Alena Králová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha
- Dr. Kerstin Konczer, Wirtschaftsuniversität Wien
- prof. Ľudmila Nagyová, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
- doc. Ing. Anna Vaňová, Ph.D., Univerzita Mateja Bela Banká Bystrica
- doc. Ing. Vladimír Zelenka, Ph.D., Vysoká škola ekonomická Praha

The ethical code of publishing

All authors sending contributions to be published in the collection are obliged to guarantee and verify that it is an original text that has not been published previously anywhere and meets the conditions for the stated person's authorship, and thus it is neither a partial nor a complete copy of another text. In case that the author has used another author's paper or part of it, such sources must be duly referenced according to the generally accepted guidelines. Any kind of plagiarism will result in rejecting the contribution. People who have not participated in writing the paper or research used in it are not to be listed as co-authors.

The collection will be prepared and published in compliance with the highest ethical standards of the publishing code of ethics. The conference committee will take all feasible measures to prevent activities that could be characterized as dishonest, such as copyright infringement and plagiarism. Moreover, the conference committee guarantees that both the peer review and the publication process will be performed objectively.

All contributions will be subjected to double-blind peer review in order to provide high quality standard of texts submitted for publication in the collection. The contributions are assessed with regard to their relevance, significance, originality, topicality, readability as well as stylistic quality.

The authors are responsible for the correctness, professional level and language rightness of the abstracts.

The contributions were always reviewed by at least two independent specialists (double blind peer-review). The reviews were evaluated and the collection edited by **editorial board** represented by professor Josef Aff (WU –A), Prof. Ludmila Nagyová (Slovak University of Agriculture in Nitra –SK), Doc. Hana Březinová (SVŠE Znojmo – CZ), Doc. Milan Hrdý (University of Economics in Prague – CZ), Ing. Věra Plhoňová (SVŠE Znojmo – CZ), Ing. Michal Plaček (SVŠE Znojmo – CZ). The collection was administrated by Bc. Olga Janíčková and Zdeněk Mikeš (SVŠE Znojmo – CZ).

The contributions were elaborated within the frame of three sections under the leadership of the professional guarantors:

MARKETING AND MANAGEMENT: Ing. Martin Příbyl, Ph.D

ACCOUNTANCY, TAXES AND FINANCES: doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D.

DIDACTIC APPROACH TO ACCOUNTANCY: Ing. Alena Králová, Ph.D.

The final review of the whole collection was carried on by an independent expert Prof. František Ochrana (CZ) and Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.

Obsah:

MARKETING A MANAGEMENT 16

Interní audit a jeho pokrizové změny

After-crisis changes in the internal auditing

Vadim Beneš..... 17

Nové perspektivy řízení – holistický koncept

New Perspectives of Management – Holistic Approach

Pavla Břečková, Endre Tóth..... 26

Analýza komunikačních kanálů jako jednoho z významných aspektů řízení logistiky v podnicích

Analysis of communication channels as one of the important aspects of logistics management in enterprises

Šárka Čemerková..... 35

Organizační chování manažerů

Organizational Behaviour of Managers

Jiří Dědina, Kamila Dědinová..... 43

Development of Cooperative Management in Tourism Destination (a case study of the Slovak republic)

Rozvoj kooperatívneho manažmentu cieľového miesta cestovného ruchu (prípadová štúdia Slovensko)

Tomáš Gajdošík, Vanda Maráková..... 48

Vybrané aspekty regionálneho manažmentu v kontexte klastrov v Slovenskej republike

The selected aspects of regional management in the context of clusters in the Slovak republic

Katarína Havierniková 57

Řízení sociální firmy v kontextu rozvoje malého a středního podnikání v České Republice

Management of social businesses in the context of development business of small and medium-sized companies in Czech Republic

Radmila Herzánová 66

Možnosti modelování znalostí v kyberprostoru moderního managementu

The Possibility of Modelling Knowledge in Cyberspace of Modern Management

Martina Janková..... 75

Kreativita versus analýza

Creativity versus analysis

Imrich Jenča 83

SMĚRY A DETERMINANTY TRENDŮ V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI

DIRECTIONS AND DETERMINANTS OF TRENDS IN MARKETING
COMMUNICATION

Milan Kašík, Naděžda Petrů..... 88

Využívání marketingu a jeho vliv na obchodní výsledky firmy

The use of marketing and its impact on business results

Pavel Klíčka..... 95

Controlling a benchmarking ve vzájemném propojení

Controlling and Benchmarking in Interconnection

Lukáš Kruml..... 104

Soudní kompenzace za ztrátu života okem ekonomů

Court compensation for life loss with the eye of economist

Pavel Kuchyňa 112

Rozvoj talentovaných pracovníků v praxi

Development of talented employees in practice

Ladislava Kuchynková..... 119

Barriers to innovation in small and medium enterprises in the Slovak Republic

Bariéry inovací v malých a středních podnikoch v Slovenskej republike

Eubica Lesáková 126

Ekonomické faktory potravinové bezpečnosti země

Economic Factors of Food Security of the Country

Zdeněk Málek, Eva Lukášková 134

Značka jako možný faktor konkurenceschopnosti

Brand as a possible Factor of the Competitiveness

Ing. Ladislav Mareš..... 141

Dynamická produkční funkce jako nástroj řízení firmy

Dynamic production function as a tool for management of the company

Jiří Mihola, Petr Wawrosz..... 150

Kontinuální řízení nákladů ve výrobní firmě sloučením různých manažerských metod	
The continuous cost management in the production company by integration of several managerial methods	
<i>Michal Mitáček</i>	158
Dopravní logistika v malých a středních podnicích	
Transport logistics in small and medium-sized enterprises	
<i>Josef Novák</i>	166
Investice do nemovitostí určené nejen pro seniory	
Real estate investments intended not only for seniors	
<i>Josef Novotný</i>	173
Ekonomický softvér ako súčasť výučby aplikovanej informatiky	
Economic Software as a Part of Applied Informatics Education	
<i>Ladislav Pasiar</i>	181
The possibilities of the use of modern technologies for the innovation of marketing communication activities of universities	
Možnosti využití moderních technologií pro inovaci marketingových komunikačních aktivit vysokých škol	
<i>Naděžda Petru</i>	188
Municipal authority's Communication with Civic Public including Emphasis on Concept of CSR Following	
Komunikace městského úřadu s veřejností s důrazem na koncepci CSR	
<i>Věra Plhoňová</i>	196
Značka a její role při náboru nových zaměstnanců	
Brand and its role in recruiting new employees	
<i>Martin Příbyl</i>	201
Teorie a praxe řízení úspor – na příkladu muzeí v ČR	
Theory and practice of savings - the example of museums in the Czech Republic	
<i>Milan Jan Půček, František Ochrana, Michal Plaček</i>	206
TRANSFRONTIER CO-OPERATION AS AN ACTUAL ISSUE IN PUBLIC ADMINISTRATION	
PŘESHraniční spolupráce jako aktuální téma ve veřejné správě	
<i>Markéta Sanalla</i>	215

Dividendová politika a její aplikace českými firmami	
Application of dividend policy by Czech firms	
<i>František Sejkora</i>	221
Kryptoměny jako marketingový nástroj	
Using Cryptocurrencies as a Marketing Tool	
<i>Dominik Stroukal, Michal Blahout, Herbert Heissler</i>	229
MANAŽERSKÝ PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUP V PODNICÍCH VYUŽÍVAJÍCÍ PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍŤ	
Managerial psycho-social approach in companies using enterprise social networks	
<i>Jana Školudová</i>	237
Nové trendy v marketingovej komunikácii územia	
New Trends in Place Promotion	
<i>Anna Vaňová, Ludmila Nagyová, Alica Božíková</i>	245
Podnikání a marketing v cestovním ruchu	
Entrepreneurship and Marketing in Tourism	
<i>Vladimír Vavrečka</i>	254
Možnosti rozvoje města: Příklad zvyšování životní úrovně města Znojma	
Possibilities of development of the city: The case of increasing the standard of living in the city Znojmo	
<i>Jitka Veselá</i>	264
Use of Intercultural Differences in Tourism Marketing	
Využitie interkultúrnych rozdielov v marketingu cestovného ruchu	
<i>Milota Vetráková, Katarína Holúbeková</i>	274
Crowdfunding – nový fenomén vo financovaní malých podnikov?	
Crowdfunding – a new phenomenon in small enterprises financing?	
<i>Miroslava Vinczeová</i>	283
Dopad výběru metodiky logistického auditu na řízení nákladů v podniku	
The influence of the selection of the logistics audit methodology on management of total logistics costs	
<i>Petr Vlček</i>	292
Současné problémy profesionální pěstounské péče	
Current Problems Professional Foster Care	
<i>Mirka Wildmannová</i>	301

Udržitelné podnikání

Corporate sustainability

Magdalena Zbránková..... 308

Optimalizace bannerové reklamy vzhledem k sekvenci zobrazených stránek uživatelem

Optimizing of banner ads due to the sequence of pages displayed by user

Martina Zouharová..... 317

ÚČETNICTVÍ, DANĚ A FINANCE 325

Postavení daně z nemovitých věcí v daňovém systému České republiky

Position of real estate tax in the tax system of the Czech Republic

Břetislav Andrlík, Lucie Formanová 326

Zasáhla nás rekodifikace

We have been affected by recodification

Hana Březinová 335

Úloha managementu v elektronickém bankovníctví nové ekonomiky

The Role of Management in Electronic Banking of New Economy

Jiří Dvořák 342

Financial control tools and their use in business practice

Janka Grofčíková..... 347

Schématická metodika stanovení ceny obvyklé po změnách od 1. ledna 2014

Schematic methodology for setting the standard price after the changes from 1 January 2014

Hálek Vítězslav..... 356

Oborové standardy při procesu stanovení optimální kapitálové struktury

The Branch Standards in the Proces of the Optimizing of the Capital Structure

Milan Hrdý..... 364

Model řízení konkurenční výhody dominantní firmy (Stackelbergův oligopol) – formulace hypotézy

Model of the Dominant Firm Competitive Advantage Management (Stackelberg oligopoly) – Formulation of the Hypothesis

František Kalouda 372

Prieskum vplyvu faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru slovenských MSP

Research of impact of macroenvironment factors on financial structure of Slovak SMEs

Lenka Kalusová..... 381

Vliv změny cen na vývoj tržeb produkce

The influence of price changes on the development of sales production

Jiří Mihola, Jana Kotěšovcová,..... 388

Universitní příprava pro účetní profesi v zemích V4

University education for the accounting profession in the V4 countries

D. Kubičková, P. Pakandl..... 395

Rizika investování do komodit v kontextu zvyšování finanční gramotnosti

The Risks of Commodities Investing in the Context of Increasing Financial Literacy

Eliška Kvapilová..... 404

Předvídatelnost chování spotřebitele ve vztahu k finančnímu plánu podniku

The Anticipation of the Consumer's Behavior Related to the Financial Plan of the Company

David Mareš..... 411

České účetnictví z pohledu nové evropské směrnice

The Czech accounting in the view of new EU directive

Libuše Müllerová..... 418

Aplikace benfordova zákona na makroekonomická data – současná zkušenost

The applications of benford's law to macroeconomic data – Current Experience

Michal Plaček, Milan Křápek..... 428

Recently performed Cross-Border Mergers with Czech Legal Entities; Pre-Transaction Consideration

Michal Trnka 433

Princip opatrnosti v poslední reformě německých účetních předpisů (BilMoG) z pohledu malých a středních podniků

Prudence principle in the last reform of German GAAP (BilMoG) from SME's point of view

David Trytko..... 441

Rozdíly ve výši odvodů do státního rozpočtu u zaměstnanců a OSVČ ve sportovním odvětví

Differences in the amount of payments into the state budget for employees and self-employed in the sports industry

Jana Vrtalová..... 455

Daňové právo v praxi finančních úřadů

Tax law in the practice of tax offices

Václav Vybíhal..... 462

Prvky účetních výkazů účetních jednotek veřejného sektoru

Elements of Financial Statements of Public Sector Entities

Vladimír Zelenka 470

DIDAKTICKÝ PŘÍSTUP K ÚČETNICTVÍ 479

Vliv kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie na rozvoj účetního myšlení

Influence of cognitive level of Bloom's taxonomy on development of accounting thinking

Kateřina Berková..... 480

Uplatnění problémového vyučování a další možnosti zdokonalení výuky účetnictví v sekundárním vzdělávání

Application of Teaching by Problem-Solving and Other Possibilities of Improvement of Accounting Education in Secondary Schools

Marie Fišerová..... 489

Vybrané metody aktivizace žáků v předmětu účetnictví a způsoby jejich realizace

The Way of Active Teaching Methods Realization in the Accounting Lessons

Lenka Holečková 497

Didaktické impulsy ve výuce účetnictví z pohledu Katedry didaktiky ekonomických předmětů na Vysoké škole ekonomické v Praze

Didactic teaching impulses in accounting from the perspective of the Department of Economic Teaching Methodology at the University of Economics, Prague

Alena Králová..... 503

Význam a uplatnenie projektového vyučovania v príprave budúcich učiteľov ekonomických predmetov na VŠE v Prahe

The Importance and Application Project Teaching in Teacher Training at University of Economics in Prague

Katarína Krpáľková Krelová..... 512

Didaktika účtovníctva v príprave učiteľov ekonómov na Ekonomickej univerzite v Bratislave

Didactics of Accounting in the Preparation of Economics Teachers at the University of Economics in Bratislava

Jaromír Novák 519

Význam ekonomického vzdelania pre ľudský kapitál

The Importance of the Economic Education for Human Capital

Darina Orbánová..... 529

Využívanie ekonomického softvéru vo výučbe ekonomických predmetov na stredných školách v Slovenskej republike

Use of Economic Software in School Teaching of Economic Subjects in Secondary Schools in the Slovak Republic

Eudmila Velichová..... 537

Úvodní slovo

V listopadu 2014 se uskutečnil již 9. ročník mezinárodní vědecké konference Nové trendy 2014, kterou společně pořádaly Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o. (SVŠE) a Wipäd Wirtschaftsuniversität Wien (WU). SVŠE již od svého vzniku v roce 2005 pořádá tuto konferenci zaměřenou na studijní program Ekonomika a management. 9. ročník byl o to vzácnější, že akademici z WU nebyli jen účastníky, ale spolupořadatelé.

Konference byla první den zaměřená na využití informačních technologií při výuce včetně tvorby učebnic pro střední a vysoké školy. Přednášející se zaměřili na prezentování systému výuky účetnictví v Rakousku, v České republice (Vysoká škola ekonomická Praha, SVŠE Znojmo). Na toto téma navazovala vystoupení přednášejících druhý den v sekci Didaktický přístup k účetnictví (pod vedením vedoucí Katedry didaktiky ekonomických předmětů Vysoké školy ekonomické v Praze Ing. Aleny Králové. V sekci Marketing, management a oborová ekonomika pod vedením Ing. Martina Příbyla ze SVŠE Znojmo byly diskutovány odborné příspěvky z daných oborů v mezinárodních souvislostech. Také sekce Účetnictví, daně a finance pod vedením doc. Milana Hrdého z Vysoké školy ekonomické Praha byla velmi silně zastoupena.

Odborné články publikované ve Sborníku z konference Nové trendy 2014 prošly náročnou recenzí vždy minimálně dvěma specialisty v daném oboru (z různých univerzit). Recenze vyhodnotila redakční rada ve složení universitní profesor Josef Aff (WU – A), prof. Ludmila Nagyová (Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra – SK), doc. Hana Březinová (SVŠE Znojmo – CZ), doc. Milan Hrdý (Vysoká škola ekonomická Praha – CZ), Ing. Věra Plhoňová (SVŠE Znojmo – CZ), Ing. Michal Plaček (SVŠE Znojmo – CZ). Sborník administrovali bc. Olga Janíčková a Zdeněk Mikeš (SVŠE – CZ). Superrevizi celého sborníku provedl nezávislý odborník prof. František Ochrana (CZ).

Podrobnější informace z jednání konference Nové trendy 2014 jsou uvedeny na

http://www.svse.cz/veda_a_vyzkum-konference_a_seminare-mezinarodni_vedecka_konference_nove_trendy_nove_napady_-_mezinarodni_vedecka_konference_nove_trendy_2014_new_trends_2014

Z webu je vidět, že také Vědecký výbor konference a Organizační výbor konference měl odborné personální obsazení na mezinárodní úrovni.

Publikovaný Sborník z konference Nové trendy 2014 je kvalitním pečlivě recenzovaným odborným dílem, které přináší nové, originální informace z oborové ekonomiky, marketingu, managementu, účetnictví, daní, financí a didaktiky ekonomických předmětů v několika zemích střední Evropy.

Znojmo, Česká republika
12. leden 2015

doc. Ing. Hana Březinová, CSc.
rektorka SVŠE, předsedkyně redakční rady

Introduction

In November 2014 the 9th international scientific conference “New Trends 2014” was held together by Private College of Economic Studies Znojmo (SVŠE) and Wipäd Wirtschaftsuniversität Wien (WU). SVŠE has been organizing this conference focused on the study programme Economics and Management since its origin in 2005. The 9th conference was even more special thanks to the fact that academic workers from WU were not only participants but also organisers.

The first day of the conference was aimed at using information technologies in teaching, including creating textbooks for secondary schools and universities. The speakers focused on presenting the system of accountancy teaching both in Austria and the Czech Republic (University of Economics, Prague, SVŠE Znojmo). On the second day this topic was followed by presentations in the section Didactic approach to accountancy (under the leadership of the head of the Department of economic teaching methodology at the University of Economics in Prague, Ing. Alena Králová). In the section Marketing, Management and branch economics lead by Ing. Martin Příbyl from SVŠE Znojmo the scientific contributions in the mentioned fields were discussed in an international context. Also the section Accountancy, taxes and finances lead by Doc. Milan Hrdý from the University of Economics in Prague was represented by a large number of contributions.

The scientific articles published in the collection of the New Trends 2014 conference were all reviewed by at least two specialists in each particular field (from different universities). The reviews were evaluated by editorial board represented by professor Josef Aff (WU –A), Prof. Ľudmila Nagyová (Slovak University of Agriculture in Nitra –SK), Doc. Hana Březinová (SVŠE Znojmo – CZ), Doc. Milan Hrdý (University of Economics in Prague – CZ), Ing. Věra Plhoňová (SVŠE Znojmo – CZ), Ing. Michal Plaček (SVŠE Znojmo – CZ). The collection was administrated by Bc. Olga Janíčková and Zdeněk Mikeš (SVŠE Znojmo – CZ). The final review of the whole collection was carried on by an independent expert Prof. František Ochrana (CZ).

Detailed information about the New Trends 2014 conference can be found at the following links:

http://www.svse.cz/veda_a_vyzkum-konference_a_seminare-mezinarodni_vedecka_konference_nove_trendy_nove_napady_-_mezinarodni_vedecka_konference_nove_trendy_2014_new_trends_2014

As you can see from the above mentioned links, both the Scientific Committee and Organization Committee of the conference were represented by experts at international level.

The published collection from the New Trends 2014 conference is a high quality, carefully reviewed scientific work bringing new original information from the fields of branch economics, marketing, management, accountancy, taxes, finances and economic subjects methodology in several central Europe countries.

Znojmo, Czech Republic
12.January 2015

doc. Ing. Hana Březinová, CSc.
Rector SVŠE, Chairman of the Editorial Board

MARKETING A MANAGEMENT

Interní audit a jeho pokrizové změny

After-crisis changes in the internal auditing

Vadim Beneš

Abstract

Internal audit is considered as the third line of defense against risks threatening the organization. In this light it is surprising how low level of the attention is focused on it after the crisis, while the remaining parts of risk management functions are being more and more regulated. This paper uses theoretical analysis and synthesis to describe the initiation parameters of the financial crisis which started in 2007 and the role that internal audit should have had in the identification of its initiating factors. Then it analyzes the reasons why it didn't identify the gaps in risk management procedures. It also describes the changes in both regulatory the environment and the standards initiated by the crisis. Finally it is also focused on the area of methodology, where the gaps mainly related to COSO Enterprise Risk Management techniques of risk identification and are identified and the further improvement opportunities are outlined.

Keywords: Audit, Crisis, Regulation

JEL classification: G2

Úvod

Finanční krize odstartovaná v roce 2007 je dnes již téměř učebnicovým příkladem selhání finančního systému. Je proto zajímavé sledovat, jakým zásadním způsobem se krizový vývoj podepsal na posilování regulatorních norem v řadě oblastí risk managementu (v bankovníctví jmenujme, mimo jiné, například přijetí Basel III, resp. zprostředkovaně aktualizace CRD direktiv) a zároveň jak relativně malá zůstává pozornost regulátorů, ale i odborné veřejnosti věnovaná oblasti interního auditu a jeho postupům. Je tomu tak i přesto, že interní audit je jedním ze základních prvků vnitřního kontrolního prostředí a měl by se tak logicky stát jedním z „hromosvodů“ kritiky. Tento příspěvek si tedy klade za cíl posoudit, zda interní audit skutečně selhal, resp. zda byla finanční krize iniciována v důsledku okolností, které byly ovlivnitelné interním auditem. Zároveň je jeho cílem sumarizovat provedené změny v oblasti regulace a seberegulace interního auditu a také popsat problematické parametry současné metodiky tzv. risk-based auditingu, kterým doposud nebyla věnována dostatečná pozornost odborné veřejnosti. Zamýšlí se také nad případnými možnostmi úpravy postupů auditu.

1. Cíl a použité postupy

Finanční krize a její příčiny jsou předmětem řady odborných prací. Spory o to, co bylo jejím prvotním impulzem, se vedou jak na výrazně teoretické úrovni ekonomického zkoumání, tak mezi praktiky z jednotlivých oblastí finančního systému. Tento text je příspěvkem k relativně omezenému množství literatury, které v souvislosti se vznikem finanční krize zmiňuje interní audit.

Otázce možného vlivu interního auditu na finanční krizi je v současné době věnována pozornost převážně ze strany samotných interních auditorů a to pouze ve značně obecné rovině v podobě popisu možných důvodů selhání interního auditu bez detailnější analýzy role, kterou interní audit mohl v souvislosti s krizí hrát. Téměř zcela pak chybí komplexnější zamyšlení se nad příčinami těchto selhání, nad změnami v regulatorní a sebe-regulatorní bázi auditu, které v důsledku krizových událostí nastaly a především nad adekvátností využívané auditní metodiky.

Příspěvek využívá při svém zkoumání explanačního typu vědeckých metod, obecně teoretické analýzy příčin finanční krize, metod a postupů a cílů interního auditu a také syntézy poznatků získaných zkoumáním řady zahraničních zdrojů zabývajících se problematikou selhání interního auditu a finančních krizí.

Cílem příspěvku je za využití výše uvedených metod potvrdit, zda došlo v souvislosti s finanční krizí k selhání interního auditu, posoudit co bylo jeho příčinou a vymezit následné změny v oblasti regulatoriky auditu a jejich primárního zacílení. Příspěvek se také na základě výše uvedeného zamýšlí nad možnostmi změn v oblasti metodologie.

2. Finanční krize a možnosti interního auditu

Při posuzování možností, které interní audit měl v otázce ovlivnění faktorů iniciujících vznik finanční krize důležité se zde zamyslet příčinami finanční krize, i nad rolí, kterou by měl interní audit dle současného pojetí mít.

Za jakých okolností tedy v roce 2007 finanční krize začala? Ač byly finanční nástroje, které jejímu vzniku přispěly složité, zabudovaný destabilizační komponent byl poměrně jednoduchý – bylo jím podkladové aktivum – hypoteční úvěr.

V období, kdy se úrokové sazby prvních tzv. sub-prime hypoték začaly přehodnocovat, začala se pomalu objevovat zhoršující se platební morálka hypotečních dlužníků, kterým bylo finančními institucemi umožněno čerpat úvěry na hranici jejich finančních možností. Investoři začali s vracením navázaných CDO derivátů. Začala se projevovat imaginárnost původního překolateralizování a investoři nedostávali požadované úrokové platby. Ratingové společnosti si uvědomily nadhodnocenost svých ratingů poskytovaných investičním nástrojům a snížily je, což vedlo k odlivu institucionálních investorů. Rating byl rovněž snižován silně zatěžovaným garančním společnostem. Aktiva, která banky přesunuly na specializované společnosti, se jim z těchto společností vracela zpět. V ekonomice pak započal proces dluhové deflace a odstartoval krachy bank, s tím spojené omezení tržního financování a rozklad finančního systému, po kterém následovala etapa hospodářské krize.

Z výše uvedeného je patrné, že prvotním rizikem, jehož realizace odstartovala finanční krizi, bylo především riziko úvěrové, jehož dopad byl následně výrazně zesílen aplikací finančních inovací -sekuritizací.

Podle standardů interního auditu definovaných IIA, musí interní audit hodnotit účinnost procesů řízení rizik (standard 2120) a napomáhat společnosti udržovat účinné řídicí a kontrolní systémy tím, že hodnotí jejich účinnost a efektivnost a podporuje jejich neustálé zdokonalování (standard 2130). Realizace krizových událostí potvrzuje, že tato činnost nebyla interním auditem vykonávána dostatečně efektivně. Ač nelze roli auditorů přeceňovat (selhání řízení rizik nebylo nakonec odhaleno ani samotnými risk manažery či regulátorem), tak zejména v počáteční fázi - tedy v době, kdy docházelo k výraznému uvolnění úvěrových podmínek (spojenému s řadou nutných změn v rámci vnitřních procesů banky – například úpravou schvalovacích modelů) mohl interní audit identifikovat postupně se projevující nedostatky kontrolního systému.

3. Selhání interního auditu

Role interního auditu je tedy poměrně zásadní, nicméně konstatování, že by sám mohl vzniku krize zcela zamezit, by poměrně výrazně nadhodnocovalo jeho možnosti. Interní audit je pouze jednou částí tzv. linií obrany - hlavní zodpovědnost za řízení rizik a kontrolní systém spadá do působnosti managementu a útvarů řízení rizik. Proč ale v předkrizovém období nezaznívala ze strany auditorů dostatečně hlasitá varování před postupným zvyšováním podstupovaného úvěrového rizika?

Důvody, proč se tak nedělo, definuje například Leech(2008) takto:

- interní audit neohodnocoval proces řízení rizik;
- interní auditoři, nebo společnosti, pro které pracovali, nepovažovali za podstatný soulad s požadavky standardů IIA;
- interní auditoři prováděli ohodnocování procesu řízení rizik v souladu se standardy, ale nepodařilo se jim v těchto systémech odhalit zásadní chyby;
- interní auditoři prováděli ohodnocování procesu řízení rizik, ale jejich varování nebyla managementem vyslyšena.

Samotný Institut interních auditorů v rámci doporučení pro praxi č. 2012-2 definuje celou řadu možných příčin selhání interního auditu¹. Obdobně jako Leech mezi ně zahrnuje například nedodržování standardů, ale dále také absenci účinného procesu hodnocení rizik zajišťujícího identifikaci klíčových oblastí auditu (při rozhodování o plánu auditu - pozn. autora) a zároveň také absenci identifikace oblastí s vysokým stupněm rizika v rámci plánování jednotlivých auditů².

Marks (2009) specifikuje 10 příčin možného selhání, mezi nimi opět obdobně vidí možnost, že interní audit neohodnocoval dostatečnost risk managementu a kontrolního prostředí. Marks se také ptá, zda interní audit skutečně věnoval pozornost všem klíčovým rizikům organizace a nespolehal v tomto na ostatní [vycházíme-li z požadavků standardů, resp. doporučení pro praxi (2050-3), může se interní audit spoléhat na práci ostatních poskytovatelů ujištění, jako jsou například útvary zajišťující compliance, informační bezpečnost či externí dodavatelé ujištění, pouze za předpokladu splnění kritérií jejich dostatečné nezávislosti a odbornosti], zda jím byla pokryta i rizika outsourcingu, zda byl pravidelně aktualizován plán auditu, či zda prioritou auditu bylo také ujištění v oblasti governance, risk managementu a kontrolního systému v oblasti úspor nákladů.

Finnerty (2013) pak např. píše, že interní auditoři v době vzniku krize viděli svou roli v ohodnocování implementovaných kontrol sloužících k pokrytí rizik, jejichž seznam si organizace sama nadefinovala³, ale nepoložili si otázku, zda je tento seznam rizik kompletní, a zda tento fakt sám o sobě není selháním kontroly. Dále zmiňuje, že je velmi častým jevem opakující se ohodnocování stejných rizik jako v předcházejících periodických auditech, místo aby bylo provedeno plné ohodnocení rizik odpovídající současným podmínkám, ve kterých se instituce pohybuje.

Ač se zdá na první pohled poměrně nepravděpodobné, že by interní audit vůbec neohodnocoval dostatečnost řízení rizik (vzhledem k tomu, že se v současném pojetí skutečně jedná o jeho klíčovou činnost), přihlédneme-li k některým výstupům empirických průzkumů z oblasti činnosti interního auditu [jejich výsledky shrnuje například Sobel (2011)], je tato možnost překvapivě reálná.

V průzkumu GAIN⁴ z roku 2009 u otázky týkající se chápání role interního auditu pouze 40 % respondentů potvrdilo, že současnou rolí interního auditu je ujištění v oblasti řízení rizik. Tento výsledek je v přímém rozporu s požadavky standardů IIA, ale rovněž i se samotnou definicí interního auditu.

¹ nikoliv však v přímé vazbě na finanční krizi

² zde je patrná určitá nekonzistence metodologické základny interního auditu – Griffiths (2006) vychází z definice risk-based interního auditu Chartered institute of Internal auditors (lokální pobočky Institutu interních auditorů ve Velké Británii) a považuje jeho aplikaci za nemožnou, není-li instituce dostatečně „rizikově vyspělá (risk mature)“. Ve výjimečných případech je dle něj provedení risk-based auditu možné, ale pouze na individuální bázi a pouze za předpokladu, že management je svým rizikům prokazatelně rozumí a auditoři mají dostatečnou odbornou úroveň pro vlastní identifikaci rizik.

³ Pro pochopení tohoto auditního postupu spočívajícího pouze v ověřování rizikových registrů definovaných managementem více opět např. Griffiths (2006)

⁴ Global Audit Information Network(GAIN) bleskový průzkum z roku 2009 – více viz Sobel (2011)

Z tohoto průzkumu mimo jiné také vyplývá, že po útvarech interního auditu nebylo zaměření na proces řízení rizik nikterak intenzivně požadováno ani samotnými výbory pro audit – např. požadavek, na souhrnné ohodnocení procesu řízení rizik společnosti dokonce zazněl pouze u 23 % respondentů. Interní audit v takovém případě ztrácí přehled o celkové situaci v oblasti risk managementu.

Ač je relevantnost těchto výsledků pro tento text omezená obecným charakterem respondentů (lze předpokládat, že v oblasti bankovníctví a finančních služeb, kde se určitá regulace interního auditu objevovala i v předkrizových letech by toto procento bylo vyšší), potvrzují poměrně zásadní problém, který ostatně zmiňuje i Sobel (2011) nebo Marks a Taylor (2009) – interní audit, i v případě, že se oblasti řízení rizik věnuje, velmi často postrádá komplexní (souhrnný) pohled na problematiku risk managementu, což se projevuje především tím, že se v procesu hodnocení rizik vyhýbá komplexnějším rizikům – zejména to platí o riziku strategickém. Sobel tuto omezenou pozornost připisuje větší náročnosti ohodnocení takovýchto rizik.

4. Regulace interního auditu a její úpravy v souvislosti s krizovým vývojem

Interní audit je obecně málo regulovaná profese. Jistou výjimkou v tomto je oblast veřejné správy, kde je poměrně rozšířené regulatorní ukotvení činnosti interních auditorů (v České republice např. v zákoně o finanční kontrole, resp. nově připravovaném zákoně o řídicích a kontrolních systémech ve veřejné správě) a oblast bankovníctví.

Hlavní regulatorní prvky ale mají podobu standardů definovaných Institutem interních auditorů. Tyto standardy upravují základní předpoklady činnosti interního auditu, jeho povinnosti a pozici v rámci společnosti. V souvislosti s krizí došlo relativně brzy k jejich úpravě. Představeno bylo několik nových standardů týkajících se IT Governance, řízení rizika podvodu, etického kodexu a definice interního auditu či komunikace s představenstvem. Dále byla výrazně zpřísněna dikce jednotlivých opatření a většina sousloví „měl by“ byla nahrazena slovem „musí“. Toto je velmi důležité zejména u již zmíněného standardu č. 2120 týkajícího se ohodnocování a monitoringu systému řízení rizik, kde byl nyní jasně definován striktní požadavek na tuto činnost.

Z pohledu lokální zákonné regulace je v současné době v České republice klíčová příloha č. 8 Vyhlášky č. 163/2014 o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Do března roku 2014 byla oblast upravována přílohou č. 2 vyhlášky č. 123/2007 o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry, následně krátce vyhláškou č. 23/2014. Rozdíly mezi přílohami u jednotlivých vyhlášek jsou však pouze kosmetického charakteru a k zásadním pokrizovým úpravám tedy nedošlo.

Na nadnárodní úrovni regulace, představované v oblasti bankovníctví především doporučeními Basilejské komise pro bankovní dohled a zprostředkovaně následně evropskými direktivami Capital requirements directive (CRD), došlo v přímé vazbě na interní audit⁵, obdobně jako u standardů, pouze k dílčím úpravám. Již v roce 2001 vydala Basel Committee on Banking Supervision dokument Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors. Tento dokument, ač nezávazný, definoval, mimo jiné, také požadavek na ohodnocování procesu řízení rizik. V aktualizovaném dokumentu s názvem The internal audit function in banks z roku 2012 byl tento požadavek podstatně rozšířen, větší důraz je kladen také na nezávislost interního auditu a principy jeho reportingu a komunikace s managementem a výborem pro audit, soulad jeho činnosti se standardy IIA či přímou komunikací s regulátorem.

⁵ Zprostředkovaně má na náplň interního auditu podstatný vliv i přijetí Basel III

Evropská komise v souvislosti s finanční krizí připravila v roce 2010 dokument Green Paper "Audit Policy: Lessons from the Crisis". I přes doporučení Institutu interních auditorů, aby dokument pokrýval i oblast interního auditu se však tento věnoval čistě oblasti externího finančního auditu.

V USA byl v roce 2013 vydán centrální bankou (Federal Reserve systém – dále jen FED) dokument s názvem Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and its Outsourcing to the Officers in Charge of Supervision at each Federal Reserve Bank. Jedná se o doplňkový soubor doporučení k původní politice (Policy statement) z roku 2003 upravující fungování interního auditu v bankách dohlížených FEDem. Z dokumentu je patrná snaha FEDu vybudovat v rámci jím dohlížených institucí velice silné útvary interního auditu. Upravuje, mimo jiné, vztah a reporting auditorů k vedení společnosti a výboru pro audit, účast auditu na přípravě zásadních změn v rámci banky, postupy pro hodnocení kritických rizik, ale také odměňování auditorů.

Britská pobočka Institutu interních auditorů vydala jako reakci na krizové události předchozích let v roce 2013 dokument Effective Internal Audit in the Financial Services Sector: Recommendations From the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services obsahující základní doporučení Komise pro finanční služby⁶. Dokument zdůrazňuje, že pro posílení role interního auditu je nutné podpořit jeho nezávislost prostřednictvím přímé reportovací povinnosti předsedovi výboru pro audit, zajistit, aby jeho záběr nebyl nikterak omezován a aby jeho náplň zahrnovala ověřování souladů procesů v organizaci s hodnotami, etickými pravidly a rizikovým apetitem a v neposlední řadě zajistit dostatečnou vybavenost kvalitními auditory s dostatečným odborným zázemím.

Zobecněným trendem pokrizových změn regulace interního auditu je snaha o jednoznačnější a striktnější formulaci požadavků na ověřování funkčnosti kontrolního prostředí a také posílení přímé komunikace auditorů s vrcholným vedením společností, což by mělo přispět k jeho nezávislosti a zmírnit problém odlišného chápání významnosti rizik auditory a managementem.

Fakt, že veškeré změny v dobrovolné či zákonné regulaci profese interního auditu nejsou nikterak zásadní a pouze upřesňují již platná opatření, potvrzuje, že příčinu selhání interního auditu nelze hledat v nedostatečnosti regulatorních pravidel fungování (neboť všechny obsahují poměrně zřetelně definované požadavky na ověřování kvality risk managementu a kontrolních procesů), ale jak se shoduje většina zdrojů (viz výše), v jejich nevhodném, či nedostatečném uplatňování. Příčin nekvalitního zajišťování výkonu auditů může být celá řada - od nedostatečné kvalifikace auditorů a s tím spojené neschopnosti provést ověření na požadované odborné úrovni, po komunikační problémy či aplikaci nevhodných postupů při procesu ověření adekvátnosti řízení rizik a kontrolního prostředí.

5. COSO rámec vnitřní kontroly a metodika vnitřního auditu

Stranou zájmu odborníků poměrně překvapivě zůstává otázka samotné metodiky interního auditu a uplatňovaných principů risk-based auditingu. Přitom právě ta může do značné míry ovlivnit, jak kvalitně je interním auditem kontrolní prostředí prověřováno. Interní audit ve své moderní podobě vychází z principů definovaných Committee of Sponsoring Organizations (COSO) v rámci dokumentu Internal control - Integrated Framework (obecně známý pod zkratkou COSO rámec) a následně také rámce Enterprise Risk Managementu (ERM) vydaného opět stejnou komisí.

⁶ Committee on Internal audit Guidance for Financial Services – komise zaštiťovaná britskou pobočkou Institutu interních auditorů, jejímž cílem bylo posílit diskuzi zainteresovaných stran (auditorů, managementu, regulátora) nad problematikou posílení role interního auditu ve finančních institucích.

COSO rámec má však několik zásadních nedostatků, které mohly přispět k faktu, že interní audit neupozornil na některá slabá místa v řízení rizik. Swinkels (2012) například zmiňuje, že při uvažování o kontrolním prostředí v rámci firmy COSO i ERM rámec neberou v potaz externí prostředí a nezahrnují do těchto úvah strategické riziko. To ostatně odpovídá výše uvedeným výsledkům průzkumů týkajících se náplně interního auditu. Swinkels také zmiňuje, že zásadním problémem COSO rámce je jeho přílišné zaměření na finanční reporting, kontroly v oblasti účetnictví a compliance (hodnocení souladu)⁷.

Obdobnou připomínku k absenci zvažování externích faktorů zmiňuje i Marks (2011), který uvádí ještě dalších 9 problematických bodů ERM, mimo jiné například fakt, že realizace rizika v podání ERM představuje jednoznačně rozlišitelnou a náhlou událost, zatímco v realitě dochází zpravidla k postupným, těžko postřehnutelným změnám v prostředí, které pak zapříčiní realizaci nejkritičtějších rizik.

Nad podobnými problémy jako Marks se zamýšlí rovněž Samad-Khan (2005), který zmiňuje přirozenou tendenci hodnocení rizik dle ERM k nadhodnocování významu rizik s vysokou pravděpodobností výskytu i dopadu (tzv. Phantom risks). Takováto rizika jsou však dle něj v naprosté většině případů již dostatečně pokryta a výsledky hodnocení tak vedou pouze k nadměrným výdajům na jejich striktnější řízení. Zároveň v důsledku toho dochází k podceňování reálných rizik, jejichž pravděpodobnost je nízká, ale dopad velmi vysoký. Jako alternativu (ve vazbě na řízení operačního rizika) Samad-Khan nabízí metodu Value at Risk na základě historických simulací.

Vedle těchto výše uvedených problémů se lze při kritice COSA a ERM často setkat s argumenty kritizujícími jejich přílišnou nekonkrétnost [opět např. Swinkels (2012)]. Tento z pohledu koncového uživatele patrně nejviditelnější nedostatek byl v roce 2013 částečně odstraněn aktualizací COSO rámce. Nově bylo stanoveno 17 principů detailně charakterizujících jednotlivé prvky efektivní kontroly.

Diskuze

Z výše uvedené stručné analýzy příčin finanční krize je patrné, že interní audit ve své činnosti skutečně selhal. Finanční krize byla iniciována realizací úvěrového rizika a posouzení kontrol v oblasti řízení úvěrového rizika je jednou z hlavní náplní činnosti interního auditu finančních institucí. Tento závěr je v souladu s ostatními autory, kteří připisují selhání nedostatkům v oblasti vyhodnocování řízení rizik - Leech(2008), Marks (2009), Finnerty (2013), Sobel (2011) nebo Marks a Taylor (2009). V odborné literatuře v této otázce tedy dochází ke shodě a žádný z autorů známých zdrojů se v popisu selhání interního auditu zásadně neodlišuje.

Spory se však vedou v otázce samotných příčin finanční krize a tedy zprostředkovaně i toho, zda interní audit vůbec lze dávat do souvislosti s vznikem finanční krize. Zde lze nalézt poměrně zásadní odlišnosti mezi vnímáním jejich spouštěcích faktorů. Někteří autoři nepřipisují prvotní příčiny krize nedostatečnosti risk managementu finančních institucí, ale úrokové politice FED [např. Catanach (2009)], resp. zhoršení tržní morálky způsobené pojistným krytím Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC – americký fond pojištění vkladů) [např. Allison (2012)]. Jak úroková míra, tak výše pojistného krytí daných orgánů je samozřejmě zcela mimo vliv interního auditu, což může vést k otázce, zda skutečně selhání interního auditu došlo, nebo proces řízení rizik fungoval v rámci nastavených parametrů dobře a krize byla způsobena externími faktory. Např. Kapoor (2010) obdobně jako Allison a Catanach zmiňuje v souvislosti s krizí celou řadu systémových iniciujících parametrů (nedostatky v regulaci, absence nadnárodního dohledu), zároveň ale také uvádí problém nadměrné úvěrové expanze.

⁷ Tento fakt je poměrně logický vzhledem k okolnostem vzniku COSO rámce, který je v podstatě reakcí na vlnu korporátních účetních skandálů v USA

Autor tohoto příspěvku se přiklání k názoru, že systémové parametry je možno chápat pouze jako motivátor k nadměrné úvěrové expanzi. Ta by ale za adekvátně fungujících prvků řízení rizik nenastala (příkladem takového vývoje může být pokrizová situace, kdy řada bank, byť disponovala nadměrnými zdroji, k úvěrové expanzi nepřistoupila). Selhání interního auditu tedy lze dávat do přímé souvislosti s vznikem finanční krize, neboť ta byla selháním řízení úvěrového rizika.

Pokrizové změny v regulaci i postupech interního auditu se zaměřují především na posílení jeho nezávislosti a možností reportingu a zpřísnění některých doposud poměrně vágních formulací. Ač je pravdou, že problém omezené nezávislosti reportingu a nízkého zájmu managementu o výstupy interních auditů byl jednou z příčin neschopnosti interního auditu plnit svůj hlavní úkol [viz např. Baumann (2008)], není tento problém v současném pojetí interního auditu jediný.

V souvislosti s krizí je důležité zamyslet se i nad samotnou metodikou provádění interního auditu a zvážit zavedení dílčích změn. Autor tohoto příspěvku přikládá důraz zejména jednoznačnému vymezení risk-based přístupu a určení, zda a nakolik by interní audit měl spoléhat na identifikaci rizik provedenou managementem - zde je stále patrný rozpor mezi jednotlivými autory – např. Griffiths (2006) a Finnerty (2013).

V otázce změny samotné metodiky hodnocení rizik není změna přístupu tak, jak to doporučuje např. Samad-Khan (2005), dle autora tohoto příspěvku možná. Je tomu tak zejména z důvodu požadavků na datové podklady pro využití historických VaR simulací. Problematický je rovněž i samotný navrhovaný VaR model (obdobně jako hodnocení rizik dle dopadu a pravděpodobnosti má i on tendenci podceňovat rizika s vysokým dopadem, ale nízkou pravděpodobností realizace – má tzv. tlustý ocas). Nevhodnost VaR modelů pak potvrzují např. i Calp, Miller a Neves (2004). Je však nutné omezit pozornost věnovanou zmíněným Phantom risks⁸, a ušetřené zdroje věnovat na detailní analýzu rizik, kterým doposud nebyla věnována dostatečná pozornost – rizikům na strategické úrovni, rizikům vnějšího prostředí či těm s nižší pravděpodobností realizace, ale vyšším dopadem.

Závěr

Interní audit sám není nástrojem dostatečně silným na to, aby dokázal vzniku finanční krize zcela zamezit. Závěrem tohoto textu je ale potvrzení, že interní audit skutečně v souvislosti s finanční krizí selhal. Je tomu tak především proto, že impulzem vzniku finanční krize byla rozsáhlá realizace úvěrového rizika, která potvrdila nedostatečnost uplatňovaných kontrol omezujících toto riziko. Interní audit by měl být právě za hodnocení dostatečnosti risk managementu zodpovědný a i vzhledem ke svému postavení v rámci corporate governance mohl k odhalení rizikových faktorů přispět. Příčin proč se tomu tak výraznějším způsobem nestalo je několik. Vedle nedostatečného důrazu na komplexní a účinné vyhodnocování rizikového prostředí firmy lze další selhání spatřovat v nedostatečném respektování doporučení interního auditu managementem a jejich neefektivním reportingu. Reakcí na oba tyto problémy byly pokrizové změny v jeho regulaci.

Zásadním faktorem ovlivňujícím efektivitu interního auditu je jeho metodika a způsob posuzování rizik, který má tendenci přispívat k nadměrnému soustředění pozornosti na tzv. Phantom risks. V současné době však není k tomuto přístupu vhodná alternativa (využitím

⁸ Nadměrná pozornost věnovaná Phantom rizikům nebo opakující se ohodnocování stejných rizik je v současné době často způsobeno využíváním typizovaných auditních programů pro jednotlivé auditované oblasti – tento přístup sice na jednu stranu zajišťuje určitou konzistentnost obsahu auditů v rámci velkých nadnárodních korporací, na druhou stranu tyto programy obsahují zpravidla skutečně nejzásadnější rizika s největším dopadem (ale zároveň také s velmi vysokou pravděpodobností jejich dostatečného pokrytí kontrolami) a zcela vynechávají rizika lokální, s výrazně vyšší pravděpodobností nedostatečného pokrytí, realizace a v souhrnu i možného dopadu. Při využití těchto typizovaných programů je rovněž problematická jejich ne příliš častá aktualizace vedoucí právě k zmíněnému opakovanému ohodnocování stejných rizik.

statistických metod nedochází k úplnému odstranění daného problému a zároveň se objevuje nereálný požadavek na potřebná data). Pozornost by tak měla být soustředěna především na prevenci nadměrného soustředění se na tato rizika spočívající např. v podstatnějších úpravách centralizovaných auditních programů. V neposlední řadě je potřeba také jednoznačně vymezit, jaký rizikový registr je vhodné použít jako podklad pro hodnocení rizik auditem – zda by to měl být rizikový registr definovaný auditorem, nebo managementem. V této zásadní otázce doposud nepanuje shoda jak odborné veřejnosti, tak praktiků.

Zdroje

- [1] ALLISON, JOHN. 2012. *The Real Causes of the Financial Crisis*. Dostupný z <<http://www.cato.org/sites/cato.org/files/pubs/pdf/catosletterv10n1.pdf>>
- [2] APPLGATE, DENNIS. WILLIS. TED. 1999. *Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process? Here's one audit shop's winning strategy*. Internal Auditor: Decemeber 1999.
- [3] BAUMANN, NICK. 2008. *Why ING Went Down*. Dostupný z <<http://www.motherjones.com/mojo/2008/10/why-aig-went-down>>
- [4] CATANACH, ANTHONY. 2009. *Causes of the Financial Crisis*. Dostupný z <<http://www.theamericancollege.edu/assets/pdfs/the-financial-crisis.pdf>>
- [5] CULP, CHRISTOPHER. MILLER, MERTON. NEVES, ANDREA. 2004. *Value at Risk: Used and Abused*. Dostupný z <<http://www.rmcinc.com/articles/JACF104.pdf>>
- [6] FINNERTY, JASON. 2013. *Did Failure in the Internal Audit Profession Contribute to the Credit Crunch, the Euro Crisis and Banking Collapses?*
Dostupný z <<http://www.internal-auditing.com/art.asp?n=269>>
- [7] GRIFFITHS, DAVID. 2006. *Risk Based Internal Auditing – Three ways on implementation*.
Dostupný z <<http://www.internalaudit.biz/files/implementation/Implementing%20RBIA%20v1.1.pdf>>
- [8] KAPOOR, SONY. 2010. *The financial crisis – causes & cures*. ETUI aisbl: ISBN 978-3-86872-458-5
- [9] LEECH, NICK. 2008. *The Global Economic Crisis: could Internal Audit have helped prevent it?*
- [10] MARKS, NORMAN. TAYLOR, JAY. 2009. *The Current State of Internal Auditing: A Personal Perspective and Assessment*. The EDP Audit, Control, and Security Newsletter.
Dostupný z <<http://dx.doi.org/10.1080/07366980903091821>>
- [11] MARKS, NORMAN. 2009. *Internal audit failure?*
Dostupný z <<https://normanmarks.wordpress.com/>>
- [12] MARKS, NORMAN. 2011. *10 reasons not to like the COSO ERM framework – a discussion with Grant Purdy*.
Dostupný z <<https://normanmarks.wordpress.com/>>
- [13] SAMAD-KHAN, ALI. 2005. *Why COSO is flawed*.
- [14] SOBEL, PAUL. 2011. *Internal Auditing's Role in Risk Management*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation
- [15] SWINKELS, WALTER. 2012. *Exploration of a theory of internal audit*. W.H.A. Swinkels: ISBN 978-90-5972-701-4

- [16] Bank for International Settlement. 2012. *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*. Dostupný z <<http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>>
- [17] European Commission. 2010. Green Paper "*Audit Policy: Lessons from the Crisis*". Dostupný z <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:EN:PDF>>
- [18] Chartered Institute of Internal Auditors. 2013. *Effective Internal Audit in the Financial Services Sector: Recommendations From the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services*.
Dostupný z <<https://www.iaa.org.uk/policy/financial-services-initiative/>>
- [19] The Institute of Internal Auditors. 2013. *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control (IIA Position Paper)*.
Dostupný z <<https://na.theiaa.org/news/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control-Is-Your-Organization-Positioned-for-Success.aspx>>

Kontakt:

Ing. Vadim Beneš

Vadim.benes@gmail.com

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Nové perspektivy řízení – holistický koncept⁹

New Perspectives of Management – Holistic Approach

Pavla Břečková¹⁰, Endre Tóth¹¹

Abstract

This paper deals with a certain oddity of the theory and practice of management, presents the richness (even lavishness) of current approaches, concepts and management systems, and highlights the weaknesses of the conceptual apparatus. The development of the management field occurs dominantly along the line of sub-disciplines, and less emphasis has been put on a holistic perspective, therefore this paper focuses especially on this particular issue (holistic approach) by which it has an ambition to contribute to the trend of further cultivation of modern management. The article brings a comprehensive review of historical and contemporary approaches as the key social economic occurrence in the changing environment and in the context of arising new and restored methods of efficient management. The aim is to provide a holistic view by looking at the management from the perspective of five basic phenomena as an integral unity of management: subject-object phenomenon, process coincidence phenomenon, fiduciary phenomenon, causal phenomenon and psychological (mental) phenomenon. Each of the phenomena in the article is descriptively analyzed including relevant literature review, and confronted with the management practice. Approach to the issue using the five phenomena is a logical starting point for outlining the modern and efficient management systems.

Keywords: control, management, phenomena, process, fiduciary

JEL classification: M31, M21, L26

Úvod

Dnešní znalostní fond teorie i praxe řízení je neobyčejně bohatý a dále se rozrůstá. Širší systémový nadhled, akcentující souvislosti je však již méně patrný. Vědecká, ale zejména praktická manažerská obec je z četnosti nových proudů a variability metod nezřídka dezorientována, přičemž komercializace poradenství a ceny nových systémů váhavost praktiků dále umocňuje. Nejistoty a rizika v rozhodování dále přetrvávají a realizace rozhodnutí je čím dále obtížnější. Situaci komplikují krizové a recesní jevy, nestabilita a morální poklesky. Hospodářství 21. století se neobejde bez výrazného zvýšení účinnosti řízení. Imperativem doby je proto hledání nových i staronových přístupů, ale také zmapování a filtrace úspěšných a smysluplných trendů a postupů řízení a to v celém spektru systémového nadhledu. Nezřídka se opomíjí, že řízení je komplexním fenoménem a klíčovou esencí prosperujícího hospodářství.

Cílem příspěvku je stručně poukázat na bohatost historicky vzniklých i soudobých konceptů řízení, zejména pak identifikace nejvýraznějších trendů a přístupů k řízení jako klíčovému sociálně ekonomickému jevu v nepřetržitě se měnícím konkurenčním prostředí, jakož též v prostředí vznikání nových i staronových metod účinného moderního řízení. Zacílení statě je především teoreticko metodologické, opírající se však o zobecnění bohatých praktických zkušeností autorů z jejich manažerské praxe, zejména v pozicích statutárních, exekutivních, krizových a akademických manažerů.

Záměrem autorů je odvození novodobého systémového konceptu řízení, a to primární metodou syntézy a zobecnění obsahu i funkce dílčích stránek řídicího působení s cílem získání holistického obrazu strukturovanosti a složitosti řídicího působení. Metodologicky předcházela podrobná analýza teoretických zdrojů zabývajících se jednotlivými přístupy k řízení (viz kap. 1 tohoto příspěvku). K formulování holistického konceptu řízení v tomto článku bylo využito též dílčích výstupů z průzkumů provedených ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků České republiky¹².

⁹ Článek vznikl ve vazbě na projekt IGA, OP 7761, university VŠFS (Vysoká škola finanční a správní), 2014-2015

¹⁰ Pavla Břečková, Ing., Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, pavla.breckova@vsfs.cz

¹¹ Endre Tóth, doc. Ing., DrSc., Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 101 00 Praha, 21909@mail.vsfs.cz

¹² Průzkumy podnikatelského prostředí zaměřené primárně na segment MSP (malých a středních podniků) provedené v letech 2012-2014 v rámci Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR) a ve spolupráci s Českým statistickým úřadem (ČSÚ), v nichž autorka působila jako jeden z řešitelů. Platforma zahrnuje 9 kvantitativních průzkumů (CATI) zaměřených na podnikatelské prostředí, identifikaci rozhodovacího a řídicího procesu. Každá ze studií zahrnovala odpovědi od cca 500 respondentů.

Presentovaný holistický přístup akcentuje klíčové pohledy na řídicí působení, za které autoři pokládají: subjekt objektový pohled (akcentující mocenskou a vztahovou stránku řízení), procesní pohled (akcentující průběhovou a koincidenční stránku řízení), vlastnicko-podnikatelský pohled (akcentující fiduciární stránku řízení), kauzální pohled (akcentující příčinně důsledkový pohled na řízení), psychologický pohled (akcentující jednotu psychických procesů, psychických stavů a psychických vlastností subjektů řízení). Presentovaný holistický koncept řízení se tak může stát východiskem pro další modelové budování systému moderního řízení pro 21. století.

1. Bohatost přístupů, pojetí a metod

Historie vědy o řízení odráží rozmanitost přístupů k podstatě i jevovým formám řízení. Je to patrné od tzv. klasické školy v letech 1880-1930 (Weber, Taylor, Fayol, Gulick), přes školu mezilidských vztahů v době 1920-1940 (Mayo, Roethlisberger, Barnard), neoklasickou školou v letech 1940-1950 (Simon, March, Barnard, Merton), školu lidských zdrojů v době 1950-1970 (Maslow, McGregor, Argyriss, Likert, Herzberg), školu organizační kultury v letech 1980-1990 (Schein, Louis, Morgan, Cook a Yanow), resp. postmoderními názory a koncepcemi od 1990 (Senge, Bergquist, Weick). Charakter znalostí dnes potlačuje smysl řazení směrů do škol. Trefnější je hovořit např. o konceptech řízení (Tóth 2009), např. kyberneticko-technickém, psychologickém, procesním, controllingovém (Břečková-Havlíček 2013) či konceptu jako umění a empirie apod. Rozvojové směry moderního managementu prezentují zasvěceně Vodáček a Dvořák (Vodáček, Dvořák 1989). Z hlediska povahy informačního působení hovoří Hron (Hron 1995) o ovládnání, řízení a regulování. Blatný (Blatný 2012) prezentuje členění: mezinárodně-historické, psychologicko-morální, motivačně-vizionářské, ekonomicko-sociální, osobnostně-kvalifikační, a mentálně-týmové. Standardní, ale s nepřesnými hranicemi je členění na strategický, taktický, operativní, projektový, krizový, organizační i jiné managementy. V poslední době se hovoří též o marketingové koncepci řízení (Zamazalová 2010), organizační koncepci (Bridges 2006) a jiných.

Rysem dnešní teorie i praxe řízení je bez nadsázky vysoká složitost a rozmanitost oboru i jeho součástí. Sílicí volání po zjednodušení je proto důvodné. Problém složitosti otevírá i Král (Král 2013). Na bohatost a bolestivý svět manažerské teorie poukazuje i Blatný (Blatný 2012). Havlíček (Havlíček 2011) redukuje rozvětvený pojmový aparát na soustavu vhodnou v manažerské praxi.

Redundanci dnešního oboru prokazuje vysoký počet směrů, metod, tzv. moderních systémů řízení. Do skupiny nejfrekventovanějších patří: Process Management (PM), Total Quality Management (TQM), modely excellence organizace (EFQM), Corporate Performance Management (CPM), Enterprise Risk Management (ERM), Business Proces Management (BPM) a další. Jednotlivé druhy se liší obsahem, funkčností, mírou autonomnosti, vazbou na informační a komunikační zázemí a vazbou na celkový manažerský systém řízení firem. Je evidentní jejich relativní izolovanost, někdy ale naopak i překrývání a redundance. Bohatost a redundance jsou obecně příznačné i pro celé spektrum pojmového aparátu teorie a praxe řízení. Lze se přiklonit k názoru, že se jedná o spíše o „džungli“ nežli o metodologicky konsolidovaný trend.

2. Základní jevy řízení (managementu)

Obsah i operacionalizované instrumenty teorie i praxe řízení jsou výslednicí evolučního vývoje samotného oboru, praktických zkušeností, hospodářského prostředí a technologických vlivů. Vývoj se odvinul od principů klasické školy preferující pracovní technickou stránku, přes různé humánní koncepce zdůrazňující lidskou stránku, a dnes vyúsťuje do integrativního rámce, kde se akcentuje celostní – systémový pohled na řídicí působení. Toto pojetí má paradigmatický charakter, neboť vytváří vstupní rámec pro širší systémový nadhled a přiblížení se realitě. V dalších pasážích je presentována koncepce možného integrativního pojetí řízení, jako atributového složitého jevu.

3.1 Řízení jako subjekt-objektový jev

Řízení je de facto prováděno řídicím působením, které se uskutečňuje mezi polarizovanými entitami - subjekty a objekty řízení. Je to působení jedinečné, rozporuplné a složité, neboť usiluje o zajištění cílového jednání a chování lidí, což patří mezi nejobtížnější lidské aktivity vůbec. Má svůj věcný obsah, formy, mechanismy a další atributy jeho podmínkou je diferenciací lidí do pozice subjektů a objektů řízení. Superiorita (nadřízenost) náleží subjektu, a vzniká různými způsoby (volbou, jmenováním, delegováním, zákonem apod.) a platí jen po dobu mandátu. Subjekt musí být nadán náležitou mocí, vůlí, i vědomím povinností a odpovědností. Objekt řízení má v tomto vztahu inferioritu (podřízenost), jeho formální pozice, vztahy, činnosti, pravomoci, odpovědnosti jsou primárně předurčeny rozhodnutím subjektu. Sekundárně jsou však subjekt-objektové vztahy ovlivněny i neformálními atributy, což vztahy modifikuje a vytváří rozpory i paradoxy.

Do subjektivních i objektivních pozic vstupují vždy konkrétní lidé, jako individuální lidské bytosti. Každý z nich je vybaven unikátními osobnostními rysy, dle vidění Freuda (Csepeli 1997) „idem“ (vrozenou pudovou složkou pro uspokojení potřeb a slasti), „egem“ (racionální složkou, řídicím se svědomím, povinnostmi, a sociálními jistotami), a „superegem“ (aspiracemi na princip dokonalosti, ideálu a snahy o jejich dosažení). Tím vším pak prolínají zájmy, ambice, morálka, způsobilost, talent, i další lidské atributy každého konkrétního jednotlivce. Taková směsice atributů a vztahů činí řízení ještě komplikovanějším. Účinnost a úspěšnost působení podporuje, když mezi subjekty i objekty převládá harmonie, především zájmové a volní sladění a činnostní soulad. Pak se uvolňuje synergie ze součinnosti subjektů a objektů, ale i spolupráce uvnitř samotných subjektů a objektů. To přináší neměřitelnou, ale vzácnou přidanou hodnotu vzešlou z dobré součinnosti. Disharmonie přináší dysergii, ztrátu vysokého efektu z dobré součinnosti a vyvolává protichůdnosti, rozpory, konflikty, střety, demotivaci a snížení výkonnosti. Paradoxem v jednání subjektů je, že musí rozhodovat i za situace, kdy nejsou náležitě saturovány informacemi a jsou pod různými tlaky. Často je jejich povinností přijmout „ultima ratio“, tedy definitivní řešení, neboť není jiného zbylí. Přijímají tím na sebe odpovědnosti a rizika možné infalibility se všemi důsledky. „Úspěšnost řešení problémů ve firmě dle Deminga ...je až z 85 % ovlivněno managementem (Deming 1986)“, což odpovědnost subjektů dále umocňuje. Lidé v pozicích jednájí vždy v bytostní rozmanitosti, především jako homo faber - člověk činný, homo cooperativus - spolupracující, homo sociologus - sociální, homo creator - tvořivý, homo habilis - zručný, ale také jako homo oeconomicus - ekonomický a hospodařící, ba dokonce i homo ludens - člověk hrající si.

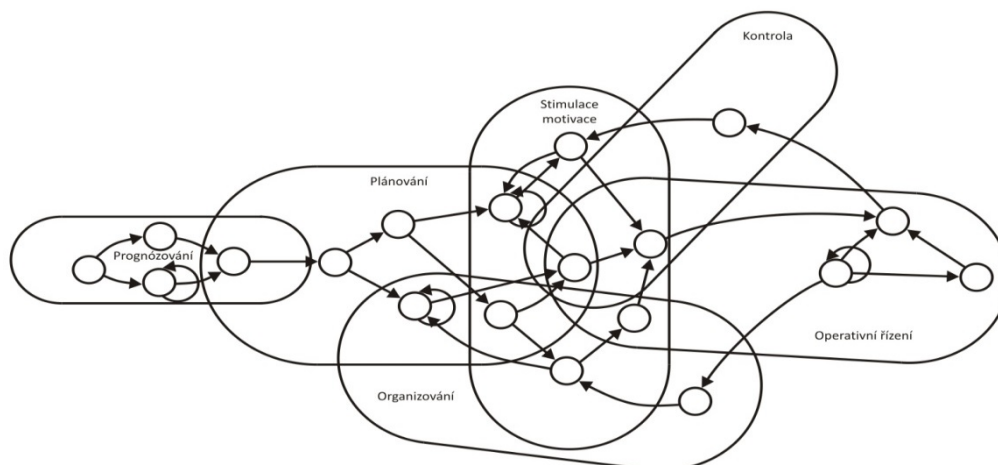
Lidé v subjekt-objektových vztazích jsou vybavení i vzácným a hodnotným atributem – sebeřízením. Je to potenciál řídit sebe sama, jinak řečeno schopnost lidí ve svých rolích konat cíleně, rozumně, ale především samostatně. Účinnější využití sebeřízení je jedním požadavků moderního řízení pro složité hospodářské prostředí 21. století.

3.2 Řízení jako procesní koincidenční¹³ jev

Řídicí působení se uskutečňuje vždy v operacionalizované formě - výkonem procesních prvků. Procesnost odráží průběhovou strukturovanost procesu působení. Od Fayolovy doby vznikly různé interpretace procesnosti. Obecně se popisovala výrazy: kroky, fáze, etapy, akty, operace, úkony, činnosti, procesy řízení a jinými. Snahou bylo vždy vyjádřit postup a strukturu řídicího působení. Postupové elementy byly seřazeny do sekvenčních celků, zvaných nejčastěji jako cyklus či smyčka řízení či proces řízení. Tyto celky mají začátek, iterační, nebo neiterační průběh, a konečné vyústění, ale také vnitřní vazby spojitostí a podmíněností. V reálném působení se vyskytují ve zjevné (explicitní), nebo skryté (implicitní) podobě, nejčastěji v kombinaci obou. Lze je zkoumat na různých rozlišovacích úrovních a z odlišných hledisek. Z hlediska jejich směřování mohou mít lineární průběh, častější však je jejich nelineární – síťová forma, obsahující smyčky, cykly a jiné pletence.

¹³ Souběh nebo splývání dvou nebo více událostí.

Schéma 1: Procesnost řízení (ukázková výseč)



Zdroj: autoři

Současné silné vnímání procesnosti je svým způsobem vyústěním reagencí na překonané funkčního nahlížení na řízení. Procesnosti se přisuzuje pružnost, kontinuita, a systémovost. Funkční přístup nese stigmata statického, rigidního a nemoderního. V aspiracích o moderní přístup se silně apeluje na přeměnu „funkčního“ na „procesní“. Silnými zastánci takových přeměn jsou zejména odborníci reengineeringu (Tománek¹⁴).

Subjekty své řídicí působení nerealizují pouze procesními operacemi, ale využívají k tomu i různorodé operacionalizované konstrukty (metody, metodiky, postupy, programy, návody, normy, směrnice, procesy, procedury, nástroje, styly a další). Jsou-li v řízení firem normativně zavedeny, mají charakter nástrojů (instrumentů) řídicího působení. Jejich využitím se účinnost a objektivnost řídicího působení zvyšuje, a souběžně se posiluje jeho organizovanost. Vzájemnou kombinací procesních prvků a nástrojů řízení se stává řízení koincidenčním jevem, tedy souběhem různých komponent.

Mezi procesy a nástroji řízení existují logické souvislosti. Např. výsledkem plánování je plán, výsledkem organizování je organizace, výsledkem prognózování je prognóza apod. Výkonem procesů tak mohou být iniciovány nástroje řízení, které vyvolávají další, logicky návazné procesy. Např. plán musí následovat jeho plnění, což si vynucuje další procesní segmenty (např. Břečková 2014). Koincidenčním řetězením procesů a nástrojů pak vzniká složitá procesní hierarchie ve firmě.

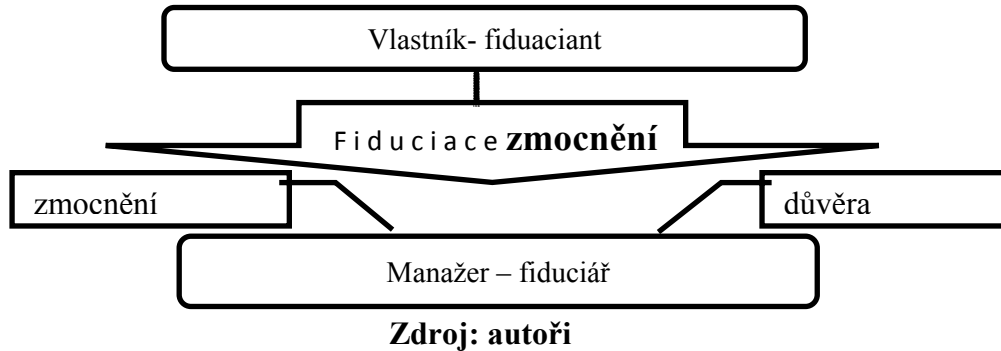
3.3 Řízení jako fiduciární jev

Vlastnické vztahy patří v řídicím působení mezi klíčové. Předurčují nejenom orientaci podnikání, ale ovlivňují také formy, metody, mechanismy i celkovou architekturu firmy i její řízení. Klíčovými aktéry jsou vlastníci (principálové), a manažeři (agenti). Vlastníkům náleží statky vložené do podnikání. Výkonné řízení - dispoziční právo s těmito statky je ale svěřeno profesionálnímu managementu (statutárnímu i exekutivnímu). Vlastník se tak ocitá v roli fiducianta¹⁵, který na základě důvěry udělí „zmocnění“ manažerovi – fiduciáři. On nese nejenom rizika podnikání, ale také výhody a hrozby z tohoto zmocnění. Příjemcem této důvěry a zmocnění je fiduciář, tedy subjekt řízení-manažer. On tímto zmocněním nabývá pravomocí, ale také povinností jednat za jiného, na základě svěřené důvěry, dobré víry a poctivosti. Toto zmocnění předpokládá, že fiduciář má náležité znalosti, zkušenosti a předpoklady pro výkon řízení. Z titulu přenosu tohoto práva, se vlastník dostává de jure i de facto do pozice „druhořadého“, závislého aktéra. Logika těchto vztahů je patrná ze schématu.

¹⁴ Tománek, J. na <http://www.volny.cz/klubreeov>

¹⁵ Z latinského fiducia = důvěřovat, věřit, mít důvěru

Schéma 2. Vztahy vlastníka a manažera



Vztah fiducianta a fiduciáře je plný rozporů. Mezi stěžejní patří odlišná zájmová orientace obou aktérů. Primárním zájmem vlastníků je produkování zisku, maximální návratnost kapitálu (ROI, ROA), zmnožování hodnoty firmy a minimalizace podnikatelských rizik. To předurčuje jejich postoje, vlastnická rozhodování, kulturu vlastnické odpovědnosti i míru rizik. Zájmy fiduciářů – manažerů se váží především k maximalizaci svých příjmových prospěchu a benefitů za výkon svěřené pozice, a to bez investičních kapitálových rizik, i když za své konání mnohdy ručí zpravidla svým osobním majetkem. Manažeři mají pro svá jednání značný mocenský a funkční prostor, který je v podstatě omezen zákonností a vlastnickými regulativy. Manažeři se v podstatě chovají oportunisticky. Jsou vybaveni náležitou mocí, znají způsoby i cesty jejich realizace, informačně jsou nejlépe saturováni, jsou v pozici detentora, tedy toho, kdo věci drží, má u sebe a ovládá. Očekávaný altruismus¹⁶ jako mravní princip je značně rozporuplný a málokdy funguje. Riziko upřednostnění manažerských zájmů je proto nepřetržitě a značné. Střet zájmů je obtížně identifikovatelný a prokazatelný, a když, bývá odhalen s časovým zpožděním.

Odpovědný výkon vlastnických práv je pro prosperitu firmy i její dobré řízení mimořádně důležitý, a to od momentu jejího vzniku firmy, po životní dráhu až po ukončení podnikání. Jejich nedostatečné prosazování a ochrana je hrozbou, která vyvstává již nízkou úrovní konstitučních firemních norem, především statutu, stanov, organizačního řádu jako základní normy upravující fungování řízení společnosti a jiných předpisů. Distribuce a redistribuce moci a odpovědnosti je pak zamlžená a dispersní. Ačkoli vlastníci ze zákona disponují silným konstitučním právem, využívají toho nedostatečně a laxně. Přehlíží tak historický imperativ, že vlastnictví zavazuje. Zmocněný management je oproti vlastníků ve značné výhodě. Využívá de facto „ius possidendi“ - právo věc držet, „ius utendi et fruendi“ - právo věc užívat, a omezeně ius disponendi - právo s věcí disponovat (např. prodat, zastavit apod.) zničit). Disponuje také jedinečným informačním potenciálem, především znalostmi o firmě, o situaci v okolí, o postavení konkurence a jiných „vitálních aspektech“, a to v reálném času událostí. Opožděné informace pro vlastníky ztrácejí svoji hodnotu a mohou způsobit nedozírné škody. Management je tedy nositelem hodnot „sui generis“, na které ve firmě žádný jiný subjekt nedosáhne.

Ve svazku vlastníků a manažerů mohou vznikat složité a rozporuplné vnitřní struktury. Mohou to být protagonistické projevy, či anomálie, jako je vnitřní firemní plutokracie (vlády mocných), nepotizmus (zvýhodňování a uvádění příbuzných do výhodných pozic), až simonie (prodej a propůjčování pozic za peníze či přímluvy). Opačným případem sporného vlastnického chování je, kdy vlastníci „kazuisticky“ zasahují do působnosti managementu, a nepřiměřeně omezují manažerskou suverenitu, což vede k zúžení rozhodovacího prostoru a omezení iniciativy. Bez náležité autonomie manažerů účinně řídit nelze.

3.4 Řízení jako kauzální jev

¹⁶ Nezištné jednání ve prospěch druhých.

Řídicí působení obsahuje mnoho vnitřních i vnějších souvislostí. Jejich zkoumání a rozpoznání umožňuje lépe rozpoznat příčinnost v procesech působení, také však zkvalitňuje analytické a dedukční aktivity manažerů, usnadňuje jejich rozhodování, a posiluje celostní pochopení dění ve firmě. Ve společenských a přírodních vědách se příčinnosti věnuje tradičně značná pozornost. Teoretická ekonomie kauzalitu nepřehlídí (např. Korda 2007), ale věda o řízení – k její škodě – jí zkoumá spíše okrajově. Nedoceňuje se tím dva tisíce let starý odkaz Cicera¹⁷ „Nic se neděje bez příčiny“. Aktuálnost kauzálního vysvětlování jevů roste, neboť proměnných přibývá a ubývá konstant, spojitosti jsou také složitější a stávají se novým fenoménem moderní ekonomiky.

Kauzalita je založena na premise, že jevy nastanou jen tehdy, pokud jim předchází nějaká příčina. Zanikne-li příčina, zanikne též následek¹⁸, nepřetržitý tok vzniků a zániků je výrazem kontinuity i procesnosti řídicího působení. Spojitosti však nejsou vždy zřejmé, je odlišné i jejich vnímání a interpretace, a vždy poznamenány subjektivizmem manažera. Pro jejich objektivizaci jsou lze uplatnit speciální postupy, např. sekvenční vylučování možných příčin i jejich následků, kauzální modely a simulace a další.

Kauzalitu v řídicích procesech lze identifikovat ve dvojitým směru. Jednodušší je bipolární směr, který předpokládá, že jevy mají své konkrétní příčiny a také důsledky, a odvíjí se v relaci: akce - reakce. Podrobnějším rozlišením lze dojít i k řetězci: příčina - jev - důsledek - následek. Příčinné spojitosti jsou v řízení četné a zpravidla zřetězené. Lineární řetězec tvoří např. fayolovský cyklus řízení tvořený fázemi: plánování → organizování → operativní řízení → ovlivňování → kontrolování. Tyto fáze lze dále dekomponovat dle příčinných spojitostí a identifikovat vnitřní jejich skladebnost. Plánování lze rozložit např. na kroky: vytyčení mise a vize → tvorba strategie → příprava plánu → tvorba scénáře realizace plánu → a další. Tutéž kauzalitu lze zkoumat i z dalšího aspektu. Potřeba předurčení zdrojů a cílových úkolů se uskutečňuje plánováním. Příčinou jsou pak „potřeby a cíle“, a důsledkem je nutný proces „plánování“. Časové souvislosti otevírají jiný aspekt. Pohled „ex post“ zkoumá již nastalé minulé děje a souvislosti. Hledají se pak odpovědi: proč, jak, kdy a kde vznikla příčina. Zkoumá-li se např. úpadkový stav nějaké firmy, pátrá se po jeho příčinách: proč došlo k předlužení, proč zkolaboval peněžní tok, proč se zastavil prodej apod. V rovině „ex ante“ se zase predikují možné budoucí dopady jevů. Řeší se pak otázky, „co se stane, když...“, např. jaký důsledek bude mít podkapitalizace firmy, nová investice, obměna produktů apod. Bipolární kauzální pohled lze zjednodušeně přirovnat k třetímu, tzv. „zákonu akce a reakce“ Newtona. V řízení však výlučně neplatí teze, že dvě tělesa na sebe vzájemně působí stejně velkými silami opačného směru. Řízení je založeno na dominanci jedné - subjektivní síly.

3.5 Řízení jako psychický jev

S psychickými jevy je nějak spjata každá lidská činnost. V řídicím působení ale hrají klíčovou úlohu, kterou nepotlačila ani komputelizace, ani jiné proudy. Behaviorální otázky v ekonomice byly otevřeny již v 17. století Adamem Smithem. Ve 20. století se zrodila behaviorální škola, a vzešly další psychosociální koncepty. Simon (Simon 1958) do řízení vnesl principy kognitivní psychologie a ohraničené rozumnosti. V roce 2002 excelovali zcela novými poznatky nositelé Nobelovy ceny za ekonomii Vernon Smith (Smith 2000) a Daniel Kahneman (Kahneman 2007). V dnešních trendech je psychickým aspektům věnována pozornost v nových souvislostech. Do popředí se dostávají otázky etiky řízení, manažerské myšlení a intuice, preferuje se vůdcovství, vyzvedává i zavrhuje¹⁹ se úloha charismatu manažerů, volá ale také po návratu ke kořenům (Košturiak 2013). Bez ohledu na různé přístupy, v psychických jevech řídicího působení dominuje nedělitelná triáda: psychické procesy, psychické stavy, a vlastnosti subjektů a objektů řízení.

Psychické procesy zahrnují poznávací, paměťové a motivační procesy. Poznávací procesy se projevují ve vnímání, představivosti, myšlení, vizionářství i fantazii manažerů. Paměťové procesy obsahují pamatování, uchování a vybavování. Motivační procesy se prosazují především jako volní a citové

¹⁷ www.latinskecitaty.cz/wiki/Kategorie:Cicero

¹⁸ Princip antické filosofie: Sublata causa tollitur effectus

¹⁹ Stadler, Ch.: Nevěřte charismatickým vůdcům. Moderní řízení.7/2013

procesy. Psychické stavy představují citové stavy manažerů i podřízených (radost, veselí, smutek, euforii, rozjařenost, pohodu, napětí, deprese ap.). Pozornost manažerů se projevuje v jejich soustředěnosti či rozptýlenosti. Psychické vlastnosti zase reprezentují schopnosti, způsobilosti, osobnostní rysy, temperament, charakter a další rysy. Psychické procesy, stavy a vlastnosti jsou spjaty s myšlením i jednáním každého manažera. Nemohou je vyloučit či potlačit, mohou jejich působení pouze korigovat či modifikovat jejich rozložení. Na jejich platformě pak uplatňují i osvědčené praktické manažerské postupy, např. metoda „pokus – omyl“, nebo postup podle toho, co se již „zná“, co „bylo vyzkoušeno“ a „ověřeno“. Manažeři pracují s proaktivními postupy, kdy dřívější zkušenost ovlivňuje zkušenosti nové, nebo si počínají reaktivně, kdy právě nabytá zkušenost ovlivňuje zkušenosti předchozí. Reaktivními postupy reagují situačně v reálném čase dle změn v okolí, či jiných impulzů.

V jednání a chování manažerů připadá etice a morálce mimořádný význam. Užitečné je posuzovat na platformě tří normativit, což jsou způsoby a hranice žádoucího i nežádoucího jednání.

- **Zákonná normativita;** je regulace jednání platnými zákony, proto má charakter kategorického imperativu. Je specifikována jednak objektivními mody, které mají podobu příkazů (co musí být), zákazů (co nesmí být) a dovolení (co být smí). Je určena mody subjektivními, tj. oprávněním chovat se určitým způsobem, a povinností - možnostmi se chovat stanoveným způsobem. Tato normativita je rozpětím zákonného jednání manažerů. Nezákonnosti lze sankcionovat a vymáhat ze zákona.
- **Firemní normativita;** je tvořena platnými formálními normami každé firmy (stanovy, kodexy, smlouvy, organizační a jiné řády, směrnice, příkazy, rozhodnutí ap.). Určuje očekávaný způsob jednání orgánů firmy i jejich členů, exekutivních manažerů, popř. dalších pracovníků. Měla by především upravit dislokaci pravomocí, činností a odpovědností, a předurčit i fungování celé firmy. Nesmí být v rozporu se zákonnými normami. Vymáhání a sankcionování a této normativity je na vlastnících a firemních orgánech, soudní vymáhání je složité, zdlouhavé a nákladné.
- **Morální normativita;** je reprezentovaná korektním jednáním v duchu zásad poctivosti, slušnosti, svědomitosti a správnosti. Má dvě stránky: etickou a morální. Etika odráží to, „co by mělo být“ (Seknička 2001). Nejčastěji je vyjádřena tzv. etickým kodexem. Morálka je pak to, co vyjadřuje reálný stav v dané firmě: především slušnost, poctivost, ochotu, svědomitost, včetně hodnotové hierarchie a kultury organizace.

Působení každého manažera je determinováno jednotou uvedených tří normativit. Problémem je, že hranice mezi „dobrým“ a „zlým“ (morálním a nemorálním) jsou často neostré, jejich chápání je silně subjektivní, a nedá se normovat ani měřit. Její vědomé či nevědomé porušování se obtížně prokazuje a sankcionuje, a když, tak se značným časovým zpožděním. Např. vědomě nesprávné rozhodnutí, neloajalita, zneužití moci, klientelismus a další jevy patří mezi právně téměř nepostizitelné, morálně se ale řadí mezi velké poklesky.

Diskuze a závěr

Současná teorie i praxe řízení obsahuje velký počet přístupů, konceptů, metod a systémů, a není ani bez komerčních vlivů. Poradenský, vývojový a servisní trh nabízí velký počet různých systémů, nezřídka i s přehnanými sliby pro uživatele. To vše orientaci v současné džungli metod a systémů ztěžuje, a rozhodování činí obtížnějším. Znalostní fond teorie a praxe řízení nelze náležitě pochopit bez pochopení minulých i současných vývojových tendencí, jejich stručný přehled tento článek nabízí. Nelze opomenout ani „dědičné problémy“ a slabiny oboru, počínaje nedostatečně fixovaným terminologickým aparátem, zvláštnostmi

jednotlivých oborů, konče nezadržitelnými a silnými technicko-technologickými vlivy na současné i budoucí řízení, což jsou oblasti vhodné pro další studium a vědecký výzkum. Rozvoj oboru řízení (managementu) se děje především po linii dílčích disciplín, a menší důraz je kladen na celostní nahléd, přičemž právě na tuto problematiku se článek soustředí a má ambici přispět k trendu další kultivace moderního a účinného řízení. V době prudce rozvíjených systémů řízení je široký integrativní - celostní pohled nevyhnutelný. Ten vyžaduje i potřebu koncentrovat se na otázky samé podstaty řídicího působení, pojímat ji v kontextu současné doby a jednotě jejích podstatných stránek, rozporuplnosti a dynamiky. Záměrem tohoto článku bylo srozumitelné představení historických i současných přístupů, pojetí a systémů řízení v celé její bohatosti, a zejména pak poskytnutí koncepce holistického (celostního) nahlížení na řízení z úhlu pohledu pěti základních jevů, coby nedílnou jednotu řízení jako subjekt-objektový jev, procesní koincidenční jev, fiduciální jev, kauzální jev a psychický jev. Každý z jevů je v článku popisně analyzován včetně dostupné literární rešerše, a konfrontován s praxí řízení. Přístup k problematice s pomocí pěti jevů je logickým východiskem pro koncipování moderních a účinných systémů řízení.

Zdroje

- [1] Blatný, R. 2012. *Bolestivý svět manažerské teorie*. Moderní řízení.
- [2] Bridges, W. 2006. *Typologie organizace*. Praha, MANAGEMENT PRES.
- [3] Břečková, P. 2014. *Basic controlling tool in SMEs (small and mid-sized enterprises)*. Контроллинг, No. 51. Moscow, Russia. ISSN 1998-6157. (ПИИЦ)
- [4] Břečková, P., Havlíček, K. 2013. *SMEs' Export and Managing Currency Risk*. European Research Studies Journal, Volume XIV. ISSN: 1108-2976
- [5] Csepeli, Gy. 1997. *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris.
- [6] Havlíček, K. 2011. *Management & Controlling*. Praha, VŠFS EUPRESS.
- [7] HAVLÍČEK, Karel, Pavla BŘEČKOVÁ a Vicky ZAMPETA. 2013. *Quality management as a part of CRM*. European Research Studies Journal vol. XVI, Special Issue on SMEs, s. 15-28. ISSN 1108-2976.
- [8] Kahneman, D. 2007. *Myšlení rychlé a pomalé*. Jan Melvil publishing.
- [9] Korda, J. 2007. *Kauzalita jako metodologický problém ekonomie*. E-logos. Electronic journal for philosophy. ISSN 1211-0442
- [10] Král, M. 2013. *Jak oddělit zrna od plev?* Moderní řízení.
- [11] Košturiak, J. 2013. *Leadership - návrat ke kořenům*. Moderní řízení.
- [12] Kotler, P., Caslione, J., A. 2009. *Chaotika*. Brno, Computer Press, a.s.
- [13] Leight, A. 1995. *Ways to Manage Better*. London, Institute of Personnel and Development.
- [14] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampol, J. 2005. *Stratégiai szafari*. Budapest, HVG Kiadó KFT.
- [15] Mohelská, H., Pitra, Zb. 2012. *Manažerské metody*. Professional Publishing.
- [16] Náhlavský, P. 2012. *Jednoduchá pravidla pro složitý svět*. Moderní řízení.
- [17] Seknička, P. a kol. 2001. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha, ASPI Publishing.
- [18] Simon, H. 2013. *Human Nature in Politics*. The American Political Science in Review (1985). In: Moderní řízení, 7/2013.
- [19] Simon, H., A. 1958. *Organisations*. New York, Willy.
- [20] Smith, V. 2000. *Rationality in Economics*. Cambridge University Press.
- [21] Stadler, Ch. 2013. *Nevěřte charismatickým vůdcům*. In: Moderní řízení.
- [22] Thomas, J., P., Waterman, R., H. 1993. *Hledání dokonalosti*. Praha, Svoboda.

- [23] Tóth, E. 2009. *Úvod do systémového řízení*. Praha. VŠH.
[24] Vodáček, L., Dvořák, V. 1989. *Management v USA*. Praha, Institut řízení.
[25] Zamazalová, M. a kol. 2010. *Marketing*. Praha, C. H. Beck.
[26] Zieleniewski, J. 1967. *Teorie organizace a řízení*. Praha, SVOBODA.

Kontakt:

Pavla Břečková, Ing., Ph.D., pavla.breckova@vsfs.cz, Vysoká škola finanční a správní (VŠFS),
Katedra řízení podniku, Estonská 500, 101 00 Praha

Endre Tóth, doc. Ing., DrSc., 21909@mail.vsfs.cz, Vysoká škola finanční a správní (VŠFS), Katedra
řízení podniku, Estonská 500, 101 00 Praha,

Analýza komunikačních kanálů jako jednoho z významných aspektů řízení logistiky v podnicích

Analysis of communication channels as one of the important aspects of logistics management in enterprises

Šárka Čemerková

Abstract

The aim of this article is to analyze the issue of communication between the supplier and the customer. To complete the task, the paper is divided into two main parts. The first part deals with the literature review in the area of the importance of communication between individual parts of the supply chain. There is also emphasized the importance of communication in terms of quality of customer service. The second part consists of the survey, which was conducted with the owners and managers of businesses in the Czech Republic, especially in the Moravian-Silesian Region, which operated in the market to January 1, 2013. Use of communication channels is studied in the context of firm size, their line of business, legal form and field of activity. Finally, the main findings are presented in the area of dominance of communication channels and the mutual relationship between the type of communication channels, the scope of activity and size of companies.

Keywords: communication, communication channel, supply chain, customer service, information

JEL classification: M15, M39, L21

Úvod

Když 14. 2. 1876 zaklepal na dveře amerického patentovacího úřadu americký fyzik skotského původu Alexandr Graham Bell, přinesl světu novou technologii přenosu řeči pomocí elektrického proudu. Lidé tím získali nový komunikační kanál – telefon, který výrazně zrychlil a zkvalitnil komunikaci.

Rychlý přenos informací je v korporátním prostředí neocenitelný. Dnes již frází, že čas jsou peníze, si už plně uvědomoval i Tomáš Baťa: Telefonicky se vyřizuje rychle a spolehlivě vše, co nepotřebuje podpisu. Co v jiných podnicích jde pomalu, úřední cestou, to se vyřizuje zde mnohdy ve vteřinách anebo v minutě, (Zelený, 2005).

Telefon již není jediným komunikačním kanálem využívaným v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Tak jako telefon také ostatní komunikační prostředky prošly v souladu s technologickým pokrokem inovacemi, což výrazně ovlivnilo komunikační kanály.

Význam kvalitních, přesných a včasných informací je zdůrazňován v každé odborné literatuře, na každém odborném fóru. Nakolik se však v této oblasti setkává teorie s praxí? Jaké komunikační kanály současné společnosti využívají? Cílem článku je analyzovat, jaké komunikační kanály využívají společnosti působící na území Moravskoslezského kraje ve vztahu k jejich dodavatelům, nakolik jsou společnosti ochotny inovace v této oblasti a jak tento jejich postoj souvisí s jejich velikostí a trhem, na kterém působí.

Teoretická východiska - vymezení významu komunikačních kanálů z hlediska současných podnikatelských subjektů

V dnešním globalizovaném světě je provázanost firem, tj. jejich propojenost do dodavatelských řetězců, zcela nezbytná. Dodavatelský řetězec lze chápat jako síť vzájemně provázaných a závislých organizací, které fungují na základě spolupráce, společné kontrole, řízení a zlepšování fyzických a informačních toků od dodavatelů až po koncového uživatele, (Christopher, 2000). Nezbytnost vzájemné komunikace mezi články dodavatelského řetězce zdůrazňuje Lukoszová a kol. (2012), když říká, že bez vztahů spolupráce v rámci průběhu hmotných a informačních toků se nelze o existenci dodavatelských řetězců vůbec mluvit.

Řízení dodavatelských řetězců je založeno na uskutečnění myšlenky spolupráce podniků na cestě od těžby surovin až po trhy prodeje. Význam přenosu informací je v této souvislosti

stále více zdůrazňován. Myerson (2012) chápe řízení dodavatelského řetězce v širším pohledu zahrnujícím celou řadu funkčních oblastí, a tedy i potenciálních Lean příležitostí, mezi něž patří i práce s informacemi (včetně generování a sdílení zákazníků, prognózování a výrobní informace). Vzhledem k tomu, že jsou dodavatelské řetězce závislé na obrovském množství informací v reálném čase, je nezbytné, aby tyto informace mohly být bez problémů přenášeny napříč organizacemi, (Murphy, Wood, 2011). To, jak dobře jste pracovali s vašimi kanály, bude mít velký vliv na konečné zákaznické zkušenosti a vnímání značky, (Dent, 2011). Uvedení autoři nejsou jedinými, kdo upozorňuje na význam přenosu informace napříč dodavatelským řetězcem.

Nerespektování významu informací, které nám poskytují naši zákazníci, snižuje konkurenceschopnost společnosti a její úspěch a její dlouhodobou udržitelnost v dnešním globalizovaném světě. Přesto stále existuje několik firem, které neuznávají význam poskytování dobrého zákaznického servisu, (Rushton a kol., 2014). Jedním z nedávných případů nerespektování informací získaných z informačních kanálů, které vedou od zákazníka, je krize amerických automobilek, které nerespektovaly poptávku po malých osobních automobilech.

I když by si každý dodavatel rád myslel, že jeho produkty a služby jsou světové unikáty, které se v podstatě prodávají sami, existuje jen velmi málo značek nebo produktů, které někdy dosahují tohoto stavu, (Dent, 2011). Je třeba si uvědomit, že význam zákaznického servisu představuje dle Paretova pravidla 80/20 až 80% úspěchu produktu při podílu pouhých 20% z celkových nákladů na produkt, (Rushton a kol., 2014).

Globalizovaný trh změnil dominanci na trhu, který přešel z trhu dodavatele, pro nějž byl typický princip tlaku, na trh odběratele – zákazníka, tj. na princip tahu, ve kterém je iniciátorem poptávka zákazníka. Mezi čtyři hlavní multifunkční dimenze zákaznického servisu patří komunikace ve smyslu snadnosti odebrání objednávky a efektivity odpovědi na dotaz, (Rushton a kol., 2014).

Klíčovým faktorem kvality zákaznického servisu je rychlost, s jakou je uspokojena zákaznickova objednávka. Cyklus zákaznické objednávky zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu, (Lambert a kol., 2000). Vývoj komunikace nejlépe vystihuje Vydrová (2010), když tvrdí, že komunikace tváří v tvář a tradiční písemná komunikace jsou stále více nahrazovány tzv. komunikací elektronickou.

Vlastní výzkum

Použité metody

Za účelem zjištění postoje ekonomických subjektů v České Republice, konkrétně v Moravskoslezském kraji (NUTS II), k řízení logistiky proběhlo v období říjen až listopad 2013 dotazníkové šetření. Nástrojem výzkumu byly standardizované anonymní dotazníky vypracované pracovníky katedry logistiky OPF SU v Karviné. Dotazníky byly tazateli (studenty OPF SU) vyplněny pomocí face-to-face rozhovorů s majiteli (jednateli) náhodně vybraných firem. Výzkumu se zúčastnilo celkem 263 společností, jejichž majitelé či manažeři souhlasili s osobní návštěvou tazatele. Jednalo se o společnosti, které působily na trhu již k 1. 1. 2013. Celkem bylo získáno 255 řádně vyplněných dotazníků. Dle údajů Českého statistického úřadu bylo na území Moravskoslezského kraje k 31. 12. 2012 evidováno 244 750 registrovaných ekonomických subjektů²⁰.

²⁰ Český statistický úřad – http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-13-r_2013-10. vid 23.9.2014

Vyplněné dotazníky byly podrobeny optické kontrole a následně zpracovány za použití MS Excelu. Ke statistické analýze byl využit statistický software SPSS.

Výzkum byl zaměřen na celou řadu oblastí spojených s řízením logistiky. Pozornost byla zaměřena na komunikaci společností jak s jejich dodavateli, tak i s jejich odběrateli včetně možností podávání objednávek. Pozornost byla také zaměřena na implementaci logistického informačního systému, kdy byly předmětem výzkumu kritéria implementace a postoj společností ke správě logistického informačního systému. Dotazník rovněž obsahoval otázky týkající se postoje společností k využívání outsourcingu v oblasti dopravy a využití satelitní navigace.

Použitelnost dat byla na hladině významnosti 0,05 zkoumána Bartlettovým testem sféricity. Pro všechna data byl také použit Kaiser-Meyer-Olkinův test adekvátnosti výběru s doporučenou minimální hodnotou 0,6. (Sharma, 1996)

K prověření existence závislosti mezi vybranými znaky byl použit Pearsonův chi-kvadrát test nezávislosti kontingenční tabulce (Ramík, Čemerková, 2003). Hypotézy o procentuálním zastoupení byly prověřeny testem o relativní četnosti, (Seger, 1988).

Výzkumné otázky a hypotézy

Má-li být společnost na domácím či světovém trhu konkurenceschopná, neobejde se bez komunikačních aktivit. Vzhledem ke komunikaci s dodavateli byly vysloveny následující hypotézy:

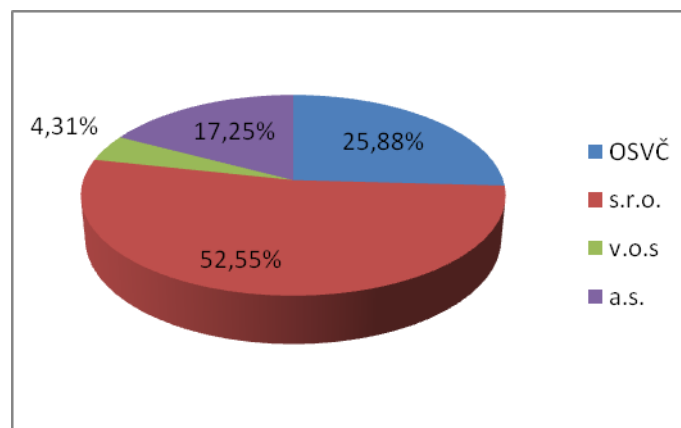
- H1: Minimálně 90% firem využívá ke komunikaci s dodavateli telefon.
- H2: Minimálně 70% společností využívá ke komunikaci s dodavateli alespoň 3 komunikační kanály.
- H3: Typ komunikačního kanálu závisí na trhu, na kterém společnost působí.
- H4: Typ komunikačního kanálu závisí na velikosti společnosti.

Výsledky výzkumu

Charakteristika respondentů

Z hlediska právní formy lze vzorek respondentů rozdělit takto: největší podíl zaujímají společnosti s ručením omezeným, které tvoří 52,55% vzorku (134 firem), následované osobami samostatně výdělečně činnými (25,88%, 66 OSVČ), ze 17,25% je vzorek tvořen akciovými společnostmi (44 firem) a nejmenší podíl zaujímají veřejné obchodní společnosti s 4,31% (11 společností). Jiné typy právních forem se mezi dotazovanými firmami nevyskytly, viz obrázek 1.

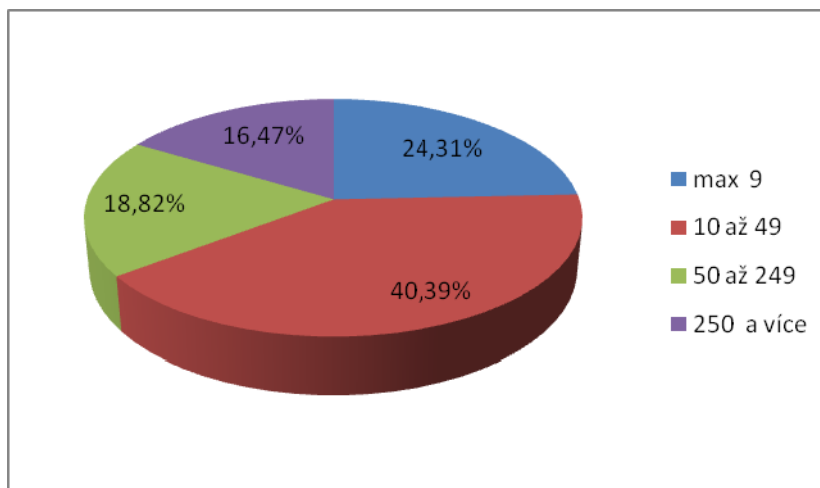
obrázek 1. právní forma respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Ve vybraném vzorku firem jsou co do velikosti z hlediska počtu zaměstnanců zastoupeny všechny typy společností, viz obrázek 2. Největší podíl (40,39%, 103 společnosti) zaujímají malé společnosti s počtem zaměstnanců 10 až 49 následované mikropodniky s počtem zaměstnanců do 9 (24,31%, 62 společnosti). Třetí místo obsadily středně velké firmy s 50 až 249 zaměstnanci (18,82%, 48 společností) těsně následované na čtvrtém místě velkými společnostmi s počtem zaměstnanců 250 a více (16,47%, 42 společnosti).

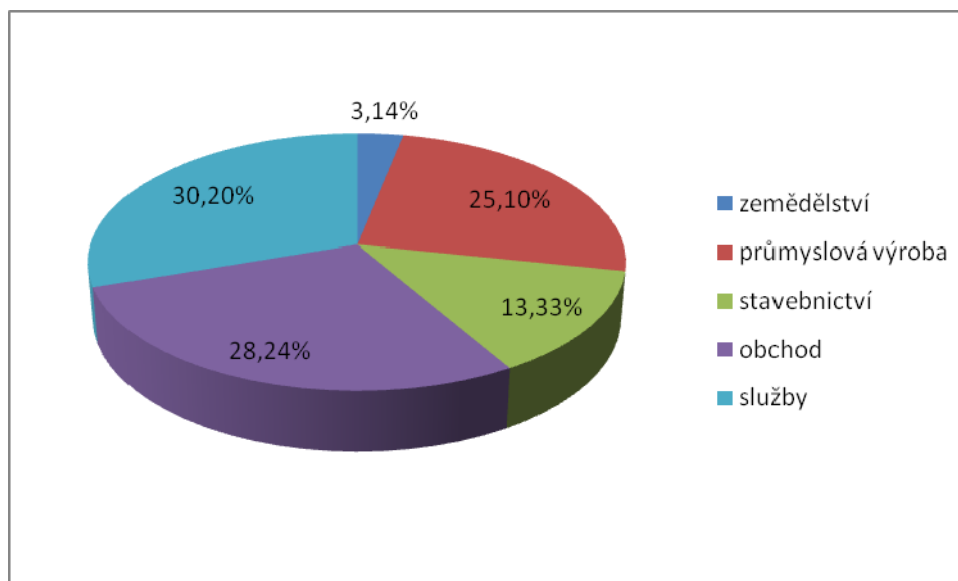
obrázek 2. počet zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Předmětem zájmu tazatelů byl i obor podnikání dotazovaných firem. Protože není výjimkou, že má firma více oborů podnikání, uváděly firmy ten obor, který je pro ně hlavní. Největší podíl (30,20%, 77 společností) zaujímají firmy věnující se službám, tyto byly na druhém místě následovány společnostmi věnujícími se obchodu (28,24%, 72 společnosti) a na třetím místě společnostmi, jejichž hlavním předmětem podnikání je průmyslová výroba (25,10%, 64 společnosti). Čtvrtou pozici obsadily stavební společnosti (13,33%, 34 společnosti). Nejméně jsou ve vzorku zastoupeny zemědělci (oboje 3,14%, 8 společností), viz obrázek 3.

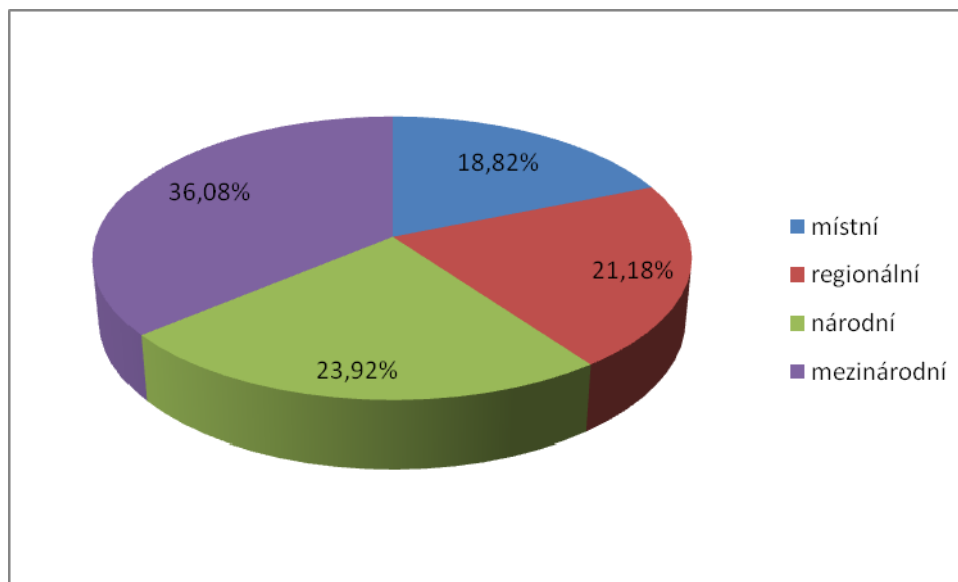
obrázek 3. obor podnikání



Zdroj: vlastní výzkum

Je také běžnou praxí, že firmy působí z hlediska oblasti působení na více trzích. Respondenti proto vyplňovali převažující oblast působení. Jak je patrné z obrázku 4, mezi respondenty tvořily firmy s převažující působností na mezinárodním trhu největší podíl (36,08%, 92 společností) následované firmami s národní působností (23,92%, 61 společností). Firmy s regionální působností tvoří 21,18% vzorku (54 společností) a s místní působností zaujímají podíl ve výši 18,82% (48 společností).

obrázek 4. hlavní trh působnosti



Zdroj: vlastní výzkum

Komunikace s dodavateli

Součástí výzkumu bylo posouzení toho, jaké komunikační kanály využívají společnosti při komunikaci se svými dodavateli. V dnešním globalizovaném světě se společnosti bez moderních komunikačních prostředků využívajících současné ICT mnohdy ani neobejdou a místo klasických kanálů jako jsou písemný nebo osobní styk využívají telefon a jiné další komunikační kanály.

Jak je patrné z tabulky 1, celých 100% společností uvádí jako komunikační kanál s dodavateli telefon. Druhou příčku zaujímá komunikace pomocí e-mailu (95,29%, 243 firem). Prosazování moderních komunikačních technologií potvrzuje i třetí příčka, kterou obsadily textové komunikátory (33,73%, 86 firem). Jak je však také patrné z tabulky 1, potřeba osobního kontaktu stále přetrvává u 24,31% společností (62 firem). Telekonference a videokonference jsou pátým nejčastěji používaným komunikačním kanálem při komunikaci s dodavateli. Jiný komunikační kanál, kromě výše uvedených, byl zaznamenán u 15 společností (5,88%).

tabulka 1. používané komunikační kanály při komunikaci s dodavateli

Komunikační kanál	Počet firem absolutně	Počet firem relativně	Pořadí
E-mail	243	95,29%	2
Textový komunikátor	86	33,73%	3
Telekonference, videorozhovory	44	17,25%	5
Telefon	255	100,00%	1
Osobně	62	24,31%	4
Jinak	15	5,88%	6

Zdroj: Vlastní výzkum

V následující tabulce 2 vidíme využití komunikačních kanálů v závislosti na velikosti společnosti. U mikropodniků, stejně jako u všech společností, viz výsledky výše, dominuje telefon, který je však poměrně těsně následován (58 společností) e-mailovou komunikací. Třetí příčku zaujímá u mikropodniků textový komunikátor, naopak videorozhovory a telekonference se u takto malých firem nevyskytly.

Pro malé podniky je, kromě telefonu, rovněž typické využití e-mailu. I zde zaujímá třetí pozici textový komunikátor, následovaný shodně osobním kontaktem a videorozhovory s telekonferencemi (v obou případech 28 firem). Ve srovnání s ostatními podniky jsou telekonference a videorozhovory doménou u malých společností (63,64%).

Středně velké společnosti kromě telefonu a e-mailu příliš moderní komunikační kanály nevyužívají – textový komunikátor se stejně jako videorozhovory a telekonference vyskytl pouze 8 krát, těsně následovaný osobním a jiným kontaktem, který uvedlo 7 společností.

U velkých společností se stejně jako u mikropodniků na třetí příčce vyskytuje textový komunikátor (18 společností), naopak videorozhovory a telekonference zaujímají čtvrtou pozici. I u těchto velkých společností dochází, avšak ve velmi omezené míře, k osobnímu kontaktu s dodavateli.

tabulka 2. použité komunikační kanály při komunikaci s dodavateli vs. velikost společnosti

Počet zaměstnanců	E-mail	Textový komunikátor	Telekonference videorozhovory	Telefon	Osobně	Jinak
Max 9	58	28	0	62	22	1
10 až 49	99	32	28	103	28	5
50 až 249	48	8	8	48	7	7
250 a více	38	18	8	42	5	2
Celkem	243	86	44	255	62	15

Zdroj: vlastní výzkum

Souvislost mezi polem působnosti a použitým komunikačním kanálem zachycuje tabulka 3, ze které je patrné, že, vyjma telefonu a e-mailu, videorozhovory a telekonference a textové komunikátory jsou typické pro společnosti působící zejména na mezinárodním trhu. Naopak osobní kontakt zcela dle očekávání převažuje u společností s místní působností.

tabulka 3. použité komunikační kanály při komunikaci s dodavateli vs. pole působnosti

Pole působnosti	E-mail	Textový komunikátor	Telekonference videorozhovory	Telefon	Osobně	Jinak
Místní	40	12	6	48	18	1
Regionální	54	16	4	54	20	2
Národní	61	20	8	61	4	2
Mezinárodní	88	38	26	92	20	10
Celkem	243	86	44	255	62	15

Zdroj: vlastní výzkum

Zaměříme-li se na to, kolik komunikačních kanálů současně společnosti využívají, pak odpověď lze nalézt v tabulce 4, ze které je patrné, že výhradně jeden komunikační kanál (telefon, viz výše) využívá pouze 2,35% společností (6 firem). Tento počet také obsadil až poslední příčku v žebříčku počtu využívaných kanálů. Dominantou je naopak využití dvou kanálů (41,57%, 106 firem). Prostřednictvím tří komunikačních kanálů komunikuje se svými dodavateli 36,47% společností (93 firem). Třetí příčku zaujímá využití čtyř komunikačních kanálů, které uvedlo 16,47% společností (42 firem). Ve 3,14% případů (8 firem) je dokonce

ke komunikaci využito 5 komunikačních kanálů. Komunikaci prostřednictvím všech uvedených kanálů včetně možnosti „jinak“ žádná společnost neuvedla.

tabulka 4. využití komunikačních kanálů

Počet komunikačních kanálů	Počet firem absolutně	Počet firem relativně	Pořadí
1	6	2,35%	5
2	106	41,57%	1
3	93	36,47%	2
4	42	16,47%	3
5	8	3,14%	4
Celkem	255	100,00%	

Zdroj: vlastní výzkum

Evaluace hypotézy

K přijetí/zamítnutí hypotéz byly použity standardní statistické nástroje. V případě hypotéz H1 a H2 to byl test hypotézy o relativní četnosti, v případě hypotéz H3 a H4 chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce.

V případě hypotézy H1 je hodnota testového kritéria rovna 5,32. Na obvyklé hladině významnosti 0,05 je kritický obor vymezen hodnotou -1,64, (Seger, 1988), což znamená, že s rizikem omylu 5% se hypotéza H1 o tom, že alespoň 90% společností komunikuje prostřednictvím telefonu, potvrdila. Vzhledem k velkému rozdílu mezi testovým kritériem 5,32 a kritickou hodnotou -1,64 je procento omylu výrazně menší než uvažovaných 5%.

K evaluaci hypotézy H2 byl použit stejný typ testu jako u hypotézy H1, a to s tímto výsledkem: testové kritérium má hodnotu -4,8, což s ohledem na kritický obor znamená, že tuto hypotézu nelze na dané hladině významnosti přijmout. Na základě výzkumu je potřeba korigovat předpoklad o počtu využitých kanálů takto: minimálně 60% společností využívá ke komunikaci alespoň 3 komunikační kanály. Toto tvrzení je již možno na obvyklé hladině významnosti 0,05 přijmout, neboť v tomto případě je hodnota testového kritéria -1,3.

Protože je alespoň 80% četností v tabulce 3 větších než 5, což je předpoklad pro použití chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce (Ramík, Čemerková, 2003), lze provést evaluaci hypotézy 3. Protože je P-hodnota tohoto testu rovna 0,004, lze na obvyklé hladině významnosti hypotézu o nezávislosti znaků zamítnout, tj. lze konstatovat, že použití komunikačních kanálů závisí na tom, na jakém trhu společnost působí.

Hypotézu H4 lze prověřit analogicky, neboť i zde jsou předpoklady použití testu splněny. V tomto případě je P-hodnota testu dokonce rovna 0,0003, což znamená, že se i v tomto případě potvrdila závislost použití komunikačního kanálu na velikosti společnosti.

Závěr

Pro české společnosti se sídlem v Moravskoslezském kraji je charakteristické využití dnes již klasických způsobů komunikace s dodavateli, jako jsou telefon a e-mail. Na ústupu je písemný způsob komunikace, ale na druhé straně využití moderních technologií pro vzájemnou komunikaci rovněž zaostává.

Analýza využití komunikačních kanálů při komunikaci s dodavateli v rámci firem Moravskoslezského kraje vyvolává řadu otázek. Proč společnosti stále v poměrně malé míře využívají moderní komunikační kanály? Lze se domnívat, že například komunikace prostřednictvím EDI systémů ve firmách Moravskoslezského kraje není, vzhledem k malému počtu společností uvádějících jiný komunikační kanál, než byly v nabídce, obvyklá, anebo

tuto technologii společnosti využívají, ale spojují si ji výhradně s objednávkou bez uvědomění si vzájemných souvislostí? Jak tyto společnosti samy komunikují se svými zákazníky?

Využití komunikačních kanálů vyžaduje radikální změnu cílů strategie a praxe dané společnosti. Jakákoliv změna se však obvykle shledává s odporem, přechod na nové komunikační kanály nevyjímaje. Stále rostoucí nároky zákazníků a snaha poskytnout ve srovnání s konkurencí v očích zákazníka lepší úroveň zákaznického servisu stejně jako tlaky lídra dodavatelského řetězce dříve či později donutí společnosti využívat moderní komunikační kanály a dále nacházet nové možnosti, jak komunikovat s firemním okolím.

Poděkování

Tento článek vznikl v rámci projektu 14/ISIP/2014 „Inovace předmětů v angličtině jako prostředek rozšíření nabídky výuky předmětů oboru Řízení logistiky“.

Zdroje

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD –
http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-13-r_2013-10. vid 23.9.2014
- [2] DENT, J. 2011. *Distribution channels*. KoganPage: 2. vydání. ISBN 978-0-7494-6269-7
- [3] CHRISTOPHER, M. 2000. *Logistika v marketingu*. Management Press: ISBN 807-26-1007-4
- [4] LAMBERT, D., J.R. STOCK a L. ELLRAM. 2000. *Logistika*. Computer Press: 2. vydání. ISBN 80-7226-221-1
- [5] LUKOSZOVÁ, X. a kol. 2012. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Ekopress: ISBN 978-80-86929-89-7
- [6] MURPHY, P.R. a D.F. WOOD. 2011. *Contemporary logistics*. Prentice Hall: 10. vydání. ISBN 978-0-13-611077-4
- [7] MYERSON, P. 2012. *Lean supply chain and logistics management*. Mc Graw Hill: ISBN 978-0-07-176626-5
- [8] RAMÍK, J. a Š. ČEMERKOVÁ. 2003. *Kvantitativní metody B – Statistika*. SU OPF: ISBN 80-7248-198-3
- [9] RUSHTON, A., P. CROUCHER a P. BAKER. 2014. *The hand book of logistics and distribution management*. KoganPage: 5. vydání. ISBN 978-0-7494-6627-5
- [10] SEGER, J. 1988. *Statistické metody pro ekonomy průmyslu*. SNTL/ALFA: ISBN 04-313-88
- [11] SHARMA, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons: ISBN 0-471-31064-6
- [12] VYDROVÁ, V. 2010. Internetová komunikace firem v ČR. In: *Sborník příspěvků z VIII. mezinárodní vědecké konference Hospodářská politika v členských zemích Evropské unie*. SU OPF: ISBN 978-80-7248-601-4
- [13] ZELENÝ, M. 2005. *Cesty k úspěchu., trvalé hodnoty soustavy Ba'a*. ČINTÁMANI: ISBN80-239-4969-1

Kontakt:

Mgr. Šárka Čemerková, Ph.D.

cmerkova@opf.slu.cz

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

Organizační chování manažerů

Organizational Behaviour of Managers

Jiří Dědina, Kamila Dědinová

Abstract

This article examines the organizational behaviour of Czech and foreign managers working both in the Czech Republic and abroad. It is a long term research which started in 2012 and still continues. Thus we can analyze not only organizational behaviour in different periods of time, but also in different countries. Managers from three different countries were examined. From the point of view of organizational behaviour this article is mainly focused on leadership styles of managers. We proceed from various classifications of leadership styles, however as most suitable models were used in this research leadership classification models from Vroom & Yetton and Blake & Mouton. This article sees organizational behaviour with respect to national specifics. We were concerned in this research with comparison of leadership styles in different countries. Furthermore we occupied in this article with eligibility and suitability of managers for discharge of their duties, which can also influence their performance.

Keywords: leadership, management, organization, behaviour, comparison

JEL classification: M12, F23

Úvod

Hlavním problémem současného managementu je optimalizovat organizační chování a dovednosti jednotlivých řídicích pracovníků tak, aby plnění cílů s podřízenými bylo co možná nejefektivnější. Řada odborníků a výzkumníků z teoretické fronty ve spolupráci s podniky provádí proto řadu výzkumů na danou problematiku. Existuje mnoho empirických studií o rozdílnosti stylů vedení, které se mezi jednotlivými národy liší. Za všeobecně uznávané jsou považovány studie Geerta Hofstedeho (1980). Jím analyzovaná data byla sesbírána v období 1967 až 1973 dceřinými společnostmi IBM v šesti různých zemích, k nimž následně přidával další, takže na konci jich bylo 23. Jeho teoretický koncept je orientovaný na základní hodnoty, které vidí jako nejzákladnější úroveň kultury. V roce 1994 zahájil Robert House (1996) projekt GLOBE, výzkum zabývající se efektivitou vůdcovského a organizačního chování. Tento projekt byl prováděn 150 badateli v 60 zemích a přesně následoval Hofstedeho kroky. Přibližně ve stejnou dobu, kdy začal projekt GLOBE, začal Trompenaars (1993) zkoumat více než 10 tisíc manažerů asi v 50 státech se speciálním důrazem na Evropu a postkomunistické země, mezi nimi bylo rovněž Československo.

Cíl

Naším cílem praktické části výzkumu bylo porovnat úroveň manažerů v jednotlivých státech, a to z hlediska jejich novodobých kritérií jako například stylu vedení podle modelu Vroom/Yetton(1973), styly vedení manažerů dle manažerské mřížky Blakea a Mouton a další. (Dědina, Cejthamer, 2010)

Novinkou našeho výzkumu jsou nová kritéria dotazování, která odpovídají současným trendům profilu moderního manažera. Délka článku nám bohužel nedovolí se všem zkoumaným kritériím věnovat. Proto se budeme věnovat pouze stylům vedení řízení.

1. Použité postupy

Výzkumný projekt byl definován jako deskriptivní výzkum za účelem poskytnutí obrazu o organizačním chování managementu s ohledem na národní specifika. Povaha výzkumu byla demoskopická, snažili jsme se zachytit subjektivní stavy zkoumaných veličin, zejména organizační chování manažerů.

Výzkum byl rozdělen na dvě části:

- Studium sekundárních dat, zejména odborné literatury za účelem vybudování hypotéz, které by terénní výzkum potvrdil či vyvrátil. Rovněž na základě předpokladů získaných ze sekundárních dat byla určena cílová skupina a sestaven dotazník.
- Výzkum v terénu a to formou dotazování. Získané primární informace z dotazníků, vesměs interního charakteru, byly použity jako vstup do dalších úvah.

Dotazování bylo provedeno na výběrovém souboru, který je podmnožinou základního, a to v následujících kategoriích:

- manažeři české národnosti, pracující v České republice,
- manažeři německé národnosti, pracující v Německu,
- manažeři rakouské národnosti, pracující v Rakousku.

Dále byly určeny další podmnožiny základního souboru pro doplňkový výzkum a to:

- manažeři rakouské národnosti pracující v České republice,
- manažeři německé národnosti pracující v České republice.

Techniky dotazování, které byly v projektu použité:

- písemné dotazování,
- elektronické dotazování,
- osobní dotazování.

2. Dosažené výsledky

2.1. Charakteristika respondentů a společnosti v roce 2013

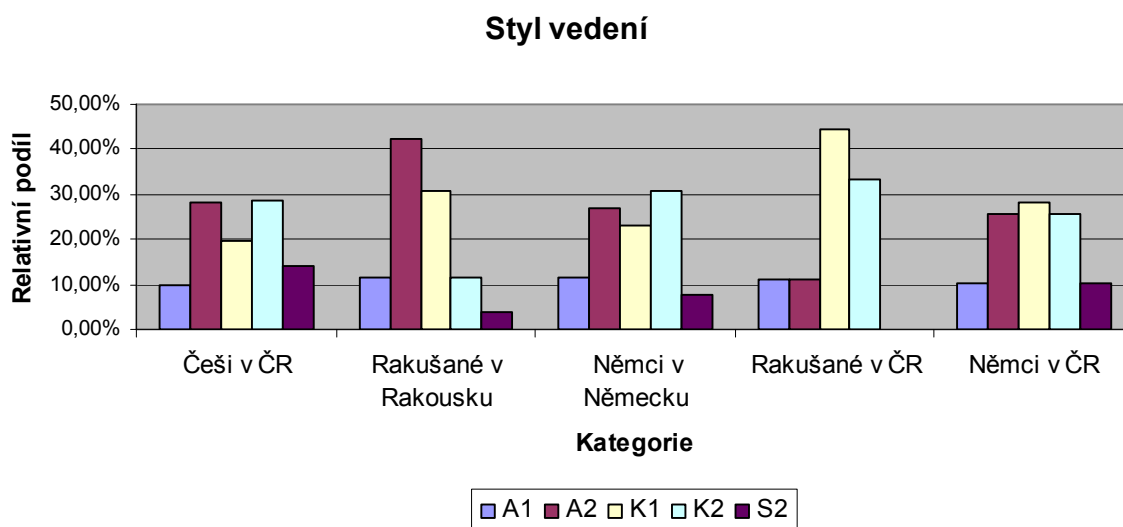
Podarilo se oslovit následující výčet hodnotitelů:

Tabulka 1. Počet respondentů podle jednotlivých zemí

Počet respondentů:				
Češi v ČR	Rakušané:		Němci:	
	v Rakousku	v ČR	v Německu	v ČR
120	40	28	20	43

Zdroj: Dědina, J.: Výzkum organizačního chování, VŠE, 2013.

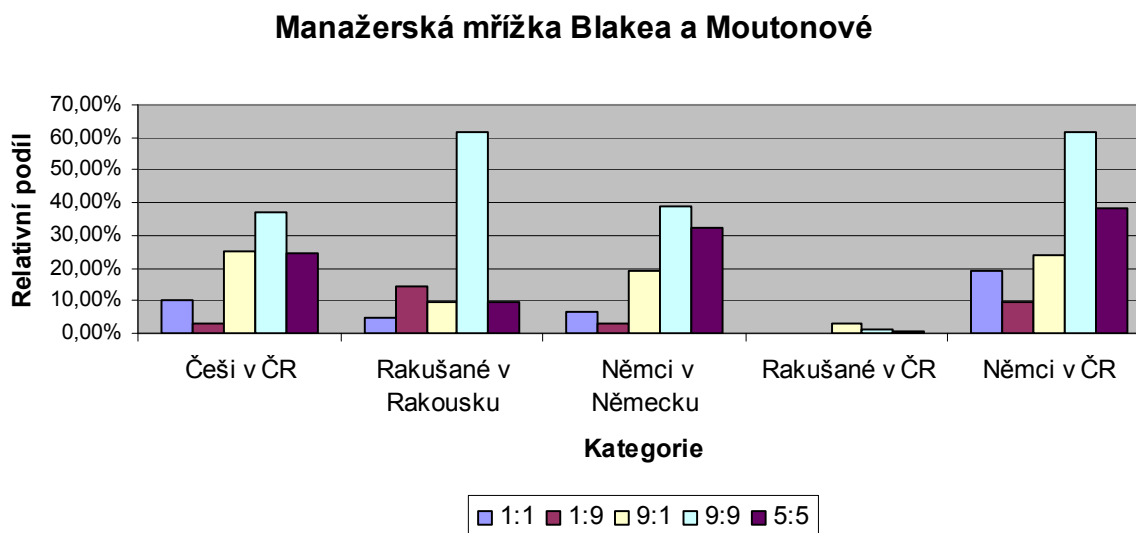
Graf 1. Nejčastěji používané styly řízení



Zdroj: Dědina, J.: Výzkum organizačního chování, VŠE, 2013.

Z grafu je zřetelně vidět, že manažeři všech tří sledovaných národností se vyhýbají extrémům a jen velmi zřídka používají silně autokratické řízení nebo naopak skupinové rozhodování. V používání silně autokratického stylu vedení se shodly všechny kategorie, jejich poměr k celku tvoří 10 %, což znamená, že zhruba každý desátý manažer řídí své zaměstnance autokraticky. Autokratický styl druhého stupně je doposud poměrně často uplatňován v Rakousku, přibližně ve 40 % případů. 30 % rakouských manažerů pak využívá k řízení individuálně konzultativní styl, což znamená, že již bere při řešení problémů v úvahu názory svých podřízených. Němečtí manažeři používají z 1/3 autokratický styl, přibližně polovina z nich se snaží zapojovat do rozhodování také své podřízené. Rakouské manažery působící v České republice charakterizuje konzultativní styl, který uplatňují z více než 70 %. Zbývající Rakušané se chovají autokraticky. V případě Němců na českém území jsou zastoupeny s ne příliš velkými rozdíly všechny kategorie stylů, v největší míře je zastoupen styl konzultativní. Druhým pohledem na používání stylů řízení je zobrazení pomocí manažerské mřížky Blakea a Moutonové, který rozděluje zaměření manažerů více či méně na lidi nebo výkony.

Graf 2. Styly vedení podle manažerské mřížky Blakea a Moutonové



Zdroj: Dědina, J.: Výzkum organizačního chování, VŠE, 2013.

Z grafu je patrné, že u všech kategorií (kromě Rakušanů v ČR, jejichž hodnotitelé odpověděli na tuto otázku minimálně) je nejvíce zastoupen nejideálnější případ řízení, a to styl týmového managementu. V tomto případě projevuje manažer zájem jak o lidi, tak i o výkony, což je velmi pozitivní nejen pro zaměstnance, ale i celou společnost. V největší míře je tento styl zastoupen v Rakousku a u německých manažerů působících v České republice s výslednou hodnotou 60 %. V případě Rakušanů je zbytečné dále zmiňovat zbývající styly, všechny jsou zastoupeny stejným podílem, což tedy znamená v malé míře. Téměř 40 % německých manažerů v Čechách však projevuje jen průměrný zájem o oba faktory – lidi i výkony. Dokonce 1/5 z nich, což je nejhorší hodnocení, neprojevuje velký zájem ani o lidi, ani o výkony. V tomto hledisku jsme na tom o něco lépe. Češi „ochuzují“ své společnosti a zaměstnance jen v 10 %. Tento negativní faktor však kompenzuje dalších 40 % českých manažerů, kteří se jeví jako ideální a projevují zájem o lidi i o výkony. Zbývající necelá polovina je ekvivalentně rozdělena mezi kategorie „orientace na výkony“ a „management uprostřed cesty“.

3. Diskuse

Pracujeme v turbulentní době. Svět se rychle mění a mění se i způsoby organizačního chování. Každá organizace musí být neustále v pohybu, být dynamická, vyrovnávat se s neustálými změnami jak v technice a technologii, tak v podnikatelském prostředí. A tato dynamika závisí převážně na organizačním chování zaměstnanců pracujících v této organizaci. Je potřeba, aby pracovníci vykonávali svoji činnosti s nadšením a motivací, což je úkolem manažerů. Na ty je kladen obrovský tlak, musí se neustále učit novým věcem a přístupům a nepřetržitě se všeobecně zdokonalovat a pracovat na rozvoji svých dovedností, pokud chtějí být úspěšní.

Čeští manažeři jsou charakterističtí svou flexibilitou, kreativitou, spolehlivostí a přesností (dodržování času schůzek, termínů). Stejně tak jsou velmi kladně hodnoceni v pracovitosti a výkonech. Negativními prvky jsou jejich citlivost na kritiku, nedůvěřivost a z toho plynoucí neotevřené jednání a vyjadřování. Rovněž se nejeví příliš sebevědomě vedle svých zahraničních kolegů.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo na základě výzkumu mezi českými, rakouskými a německými manažery zjistit, jak jsou na tom se způsobilostí a vhodností pro výkon manažerské funkce. Stručné shrnutí hodnocení je následující:

Čeští manažeři jsou charakterističtí svou flexibilitou, kreativitou, spolehlivostí a přesností. Stejně tak jsou velmi kladně hodnoceni v pracovitosti a ve výkonech. Jejich slabými stránkami jsou jejich citlivost na kritiku a nedůvěřivost. Rovněž nevystupují příliš sebevědomě vedle svých zahraničních kolegů. Mnoho z těchto charakteristik se v našem provedeném výzkumu potvrdilo.

Co se výkonnosti týká, velmi dobře splňují stanovené úkoly (i obtížné) a cíle a dodržují termíny. Nejhůře ze všech hodnocení kritérií dopadla firemní kultura. Přestože jsou svými podřízenými akceptováni a ti se ve vztahu k nim chovají loajálně, přesto pracovníci v mnoha organizacích cítí jen průměrnou možnost otevřené komunikace a projevení kritiky. Také se necítí nijak významně spoluodpovědní za rozhodování v podniku.

Nejčastěji používají kolektivní a mírně autokratické styly řízení a vedení, v čemž se shodují s německými kolegy. V porovnání s Rakušanými i Němci nejvíce používají také skupinové rozhodování. Největší procento manažerů z celkového počtu hodnocených má zájem jak o výkony společnosti, tak o lidi. Jen 1/5 z nich se více zajímá o výkony a další 1/5 projevuje střední zájem o oba faktory.

Rakouští manažeři mají dobrou pracovní morálku. Dopadli nejlépe v plnění úkolů a stanovených cílů, stejně tak v kvalitě odvedené práce a jejím množství. Jsou flexibilní, angažovaní, charismatičtí, upřímní. Nejlepší hodnocení získali také za mezilidské chování a emocionální inteligenci, pevnou vůli a ochotu podstupovat riziko. Mohli by se zlepšit v motivaci svých podřízených, komunikaci a určování priorit. Konfliktní situace řeší hůře než čeští a němečtí vedoucí pracovníci. Přesto byli ohodnoceni jako nejvšestrannější. V hodnocení firemní kultury dopadli o něco lépe než Češi a Němci. Jejich podřízení si jich více vážou a akceptují je. V chování vůči nim jsou loajální, v organizacích panuje o něco otevřenější klima. Přesto se zaměstnanci necítí příliš spoluodpovědní za firemní rozhodnutí. Více než 40 % rakouských manažerů používá k řízení a vedení lidí mírně autokratický styl, o 10 % méně pak styl individuálně konzultativní. Přes 60 % z nich se zajímá jak o podnikové výkony, tak o zaměstnance, což je velmi pozitivní výsledek.

V celkové úspěšnosti svých manažerských kvalit jsou jednoznačně ohodnoceni ve srovnání s českými a německými manažery nejlépe. 60 % hodnotitelů je jednoznačně označilo za úspěšné, další 1/5 za spíše úspěšné.

Němečtí manažeři dopadli v hodnocení výkonnosti velmi podobně jako čeští. Mají dobrou pracovní morálku, obstojně plní úkoly a vytýčené cíle, množství zadané práce a její kvalitu. Stejně dobře dodržují termíny. Mají pevnou vůli. Jsou komunikačně zdatní, také o něco upřímnější než Češi, ale méně než Rakušané. Nemají problémy ani s řešením problémových a konfliktních situací. Určitých zlepšení by mohli dosáhnout v motivaci zaměstnanců, snažit se více stmelovat skupinu a být více ochotní podstupovat riziko. Ze tří sledovaných zemí jsou nejméně flexibilní. Co se týká firemní kultury, získali téměř shodné ohodnocení jako Češi. Horší jsou snad jen v případě hodnocení od spolupracovníků, což by mohlo znamenat ne zcela ideální vztahy na pracovišti.

Nejčastěji používají konzultativní styly řízení a vedení, v menší míře potom mírně autokratický styl. Přibližně 40 % dotázaných německých manažerů se orientuje jak na podnikové výkony, tak na spokojenost zaměstnanců, další 1/3 má průměrný zájem o obojí a asi 1/5 se soustředí hlavně na výkony.

Jejich celková úspěšnost je hodnocena kritičtěji. Za jednoznačně úspěšné je považována jen 1/5 z nich, dalších 40 % působí jako spíše úspěšní vedoucí pracovníci. 5 % vykonává svoji práci spíše neúspěšně.

Zdroje

- [1] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing: 2. vyd.
- [2] Dědina, J.: *Výzkum organizačního chování*, VŠE, 2013.
- [3] HOFSTEDE, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in work-related Values*. London, Sage.
- [4] HOUSE, R. 1996. "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". *Leadership Quarterly* 7 (3): 323–352.
- [5] TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. 1993. *Riding the Waves of Culture*, London, (1194), Nicolas Brealey
- [6] HOLST E. 2006,17,2. *Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany*. Management Revue: ABI/INFORM Global, pg. 122.
- [7] KAMP, D. 2008. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2. vyd., ISBN 80-247-0005- 0.
- [8] VROOM, V.H.-YETTON, P.W. 1973. *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press.

Kontakt:

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.,
E-mail: dedina.jiri@svse.cz
SVŠE, Katedra marketingu a managementu,
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo

Ing. Kamila Dědinová,
E-mail: kamila.dedinova@vse.cz
Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra managementu,
KM FPH, Nám. W. Churchilla 4, 13067 Praha 3

Development of Cooperative Management in Tourism Destination (a case study of the Slovak republic)

Rozvoj kooperatívneho manažmentu cieľového miesta cestovného ruchu
(prípádová štúdia Slovensko)

Tomáš Gajdošík, Vanda Maráková

Abstract

The relationship between tourism stakeholders in a destination evolves over time and therefore the understanding of cooperative behaviour is influenced by the stage of the destination life cycle. This behaviour is the prerequisite for implementing cooperative destination management, which is seen as a tool for strengthening destination competitiveness and influencing the economic impact of tourism. The aim of the paper is to analyse the dependence between the development stages of cooperative destination management and the economic impacts of tourism in Slovakia and to examine the influence of the destination life cycle on cooperative behaviour in selected destinations. Several statistical methods are used to meet the aim of the paper, such as the Spearman correlation coefficient and hierarchical cluster analysis. We came to the conclusion that there is a strong dependence between the development stage of cooperative management and the economic impacts of tourism and that the level of the destination life cycle influences the cooperative behaviour of stakeholders in the destination.

Keywords: Cooperation, Destination, Life-cycle, Management, Stakeholder

JEL classification: M30, L83

Introduction

The development of destinations and competition in the tourism market means that destinations must be more interested in gaining a competitive advantage that can only be achieved by promoting a common interest through the application of cooperative management. The cooperative management of a destination is one of the factors of competitiveness of a destination on the domestic and international tourism market (UNWTO, 2007; Wang and Krakover, 2008).

The concept of cooperative management in countries with developed tourism began in the 1950's-60's, when a growing number of visitors led stakeholders in the destination to become aware of the need for cooperation and joint management. They assumed that by working together and creating a uniform product, the destination will increase the number of overnight stays and thus the economic impacts of tourism.

In Slovakia we observe the application of cooperative management with the transformation into a market economy in 1989. As in countries with developed tourism, we can identify the different development stages of cooperative management in Slovakia. In the beginning it was through voluntary associations, which was later transformed into tourism clusters and then the consequential destination management organizations. The purpose of this transformation was to reach new markets and increase tourism revenues.

When examining the development stages of cooperative destination management we find certain analogy with the concept of the destination life cycle, which says that destinations are evolving since their creation (Butler, 1980, 2006). In domestic and foreign literature different destination life cycle models can be seen. The oldest models include Cohen's model (1972) based on the characteristics of visitors, their motivations and desires which influence the choice of a destination. Plog (1973) distinguished allocentric, mid-centric and psycho-centric visitors who differed from each other by levels of popularity and the discovery of new experiences. The various stages of the destination life cycle are represented by different types of visitors. An important contribution to the theory of destination life cycle was presented by Buhalis (2000), who assigns a brief description to the each stage of the life cycle that is based on the impacts of tourism.

Linking the destination life cycle with cooperative destination management was suggested by Cooper and Jackson (1989), Wang and Fesenmaier (2007) and Beritelli (2011), who added that the level of cooperative management depends on the stage of the destination life cycle, the cultural conditions, the legal and political environment and specifics of a destination. A similar idea of linking the life cycle to a cooperative relationship can be found in Caffyn (2000), which created a cooperative model of the life cycle with six stages. Buhalis (2000) and Maráková (2012) describe the different stages of the life cycle of a destination on the basis of relations of tourism stakeholders (Table 1).

Table 1. Life cycle and stakeholder relations in the destination

Stage of life cycle	Introduction	Growth	Maturity	Saturation	Decline
Situation	New trendy destination	Increasing number of visitors and investments	High traffic, growth of facilities	Oversupply, shifting demand	Demand reduction, special offers to induce recovery
Characteristics of relationships between stakeholders	Strong competitive relationships, with no sign of joint action	Establishment of relations in the private sector, a common approach in promoting destination	A synergistic effect of co-operation, joint approach to planning, setting up a management organization	Relationship between private and public sector often legislatively regulated	

Source: Prepared according to Buhalis, 2000 and Maráková, 2012.

In the initial stages of the destination life cycle, the level of cooperation between the stakeholders involved in the development of tourism is weak. When the stage of maturity is reached, the destinations experience a synergic effect of cooperation between the stakeholders, which creates conditions for the establishment of a destination management organization. Morrison (2013) adds that there is a change in relationships between the stakeholders and the destination management organization, especially in terms of trust, transparency and leadership which are the elements of destination governance. Beritelli (2011) adds that the conception of destination governance proposes a model for effective management and planning in the destination based on mutual trust.

However, in foreign publications, the observed combining of destination life cycle approach and cooperative destination management is mostly at theoretical basis, often without the backing empirical research. We have therefore decided to examine the impact of development stage of cooperative management and the economic impacts of tourism and how the destination life cycle affects the relationships between destination stakeholders in Slovakia. This is a new perspective in destination management in response to the specificities of destination in various stages of the life cycle and the results of the survey will serve not only for the right marketing decisions on the level of destinations, but also for decision-makers, which should encourage the cooperative management.

Aim, material and methodology

The aim of this paper is to determine the relationship between the development stage of cooperative destination management and the economic impacts of tourism in Slovakia and examine the impact of the life cycle with regards to the relationship of stakeholders in Slovak destinations.

The obtained material was derived from primary and secondary sources. The primary collection was carried out by method of sociological interview in two destinations, located at different stages of the life cycle. We approached a total of 380 subjects involved in the development of tourism in the destination and responses were received from 71 stakeholders,

representing a rate of return on the questionnaire of 18.7%. This was not limited to members of destination management organization as it also included tourism businesses which are interested in its development (accommodation and catering facilities, touroperators, municipalities, tourism associations, operators of sports facilities, transport companies, cultural facilities, etc.).

Secondary data necessary for determining the relationship between the development stage of cooperative destination management and the economic impacts of tourism in Slovakia were obtained from the Tourism Satellite Account produced by the World Travel and Tourism Council (WTTC). Data were obtained on the economic impacts of tourism – direct contribution of tourism on GDP, visitor exports and domestic spending on tourism.

Data needed for classifying the destinations into the stages of the life cycle were derived from different sources according to the system of quantitative and qualitative indicators. These indicators were addressed in a theoretical basis by Buhalis (2000), Gúčík (2010) or Pěč (2012). Based on a synthesis of their views we have chosen the following variables:

- financial subsidy for the destination,
- number of overnight stays in the destination,
- occupancy rate in the destination,
- infrastructure – the number of beds in the destination,
- attractiveness of the destination.

Data concerning financial subsidies for destination management organization was obtained from the Ministry of Transport, Construction and Regional Development. Regional statistics was used to obtain information on the number of overnight stays, occupancy rate and the number of beds as an indicator of infrastructure in the destination. The attractiveness of the destinations was determined by Regionalisation of Tourism in Slovakia.

The obtained data were processed using selected mathematical and statistical methods. The relationship between development stage of cooperative management and economic effects of tourism in Slovakia was measured by the Spearman correlation coefficient. Destinations in Slovakia were classified into different stages of destination life cycle by a hierarchical cluster analysis, which is used to investigate the development of destinations, which are at a similar stage of development. The objective of the cluster analysis, through a suitable distribution, is to select objects that reside in different clusters that are similar but at the same time have a varied level of difference. For comparability of the data we used the standardization with standard deviation.

Results and discussions

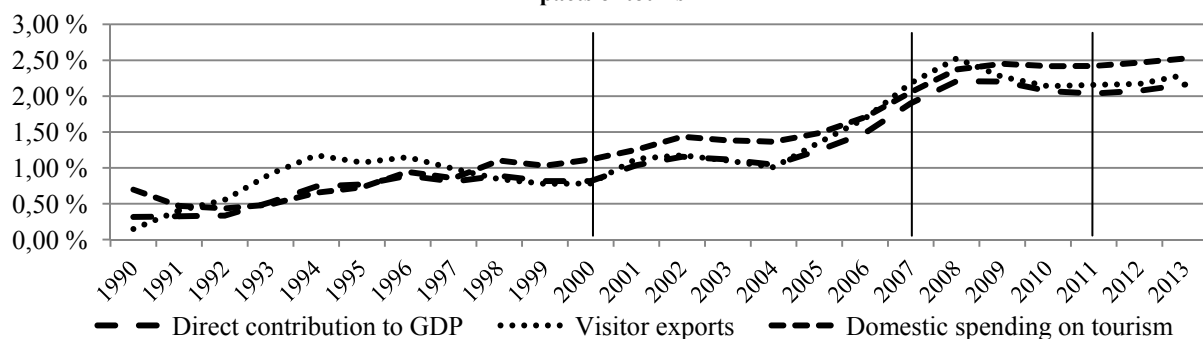
The application of cooperative destinations management in Slovakia is only in its infancy as compared to the destinations in the countries with developed tourism. To increase the competitiveness of Slovak destinations, it is necessary to examine how cooperative management affects the economic impacts of tourism while, at the same time, the stage of the life cycle affects the level of cooperation in the destination. This issue is very up to date in Slovakia. The adoption of Act 91/2010 Coll. on the promotion of tourism, legislatively adjusted cooperation of destination stakeholders at the local, regional and national level. It created a cooperative environment for application of destination management.

Development stages of cooperative management in Slovakia

After transformation of the Slovak economy to a market economy, there have been gradually increasing efforts to create institutional and financial funding for regional tourism. The first local and regional tourism associations were established in 1989. With the partnership principle, the actors strived for coordinated development of tourism, but often without

systematic support from public funds. Building the cooperative destination management continued after 2001, with the transfer of certain powers from state administration to the local self-government. Strong local and regional tourism associations continued to implement its activities. Since 2008, tourism clusters began to develop. Unlike tourism associations, their objective was the development and competitiveness of destination stakeholders, cooperation with research institutions and marketing the destinations. In 2012, Slovakia enacted Act 91/2010 Coll., a law intended to promote tourism, which should systematically address the cooperative management and marketing of destinations. Destination management organizations are seeking to build destination brand and booking system, which is still in its infancy. This stage focuses mainly on product creation and their subsequent marketing communication. The dependence between the development stage of cooperative destination management and the economic impacts of tourism in Slovakia can be seen in figure 1.

Figure 1. Dependence between the development stage of cooperative destination management and the economic impacts of tourism



Source: Prepared according to WTTC, 2014.

From the graph, it can be seen that with the increasing level of cooperative management in Slovakia also comes an increase in the economic impacts of tourism. Depending on the precise expression, Spearman's correlation coefficient was used. The importance of change in the development stage of the cooperative management on the changes in the economic effects of tourism was identified using linear regression (Table 2).

Table 2. The relationship between the development stage of cooperative destination management and the economic impacts of tourism

Economic impacts of tourism	Spearman's correlation coefficient	Significance	R ²
Direct contribution of tourism to GDP	0.925	0.000	0.817
Visitor exports	0.846	0.000	0.725
Domestic spending on tourism	0.936	0.000	0.861

Source: Own conception, 2014.

On the basis of the R² calculations, we observe that the development stage of cooperative management explains from 81.7 % to 72.5 % of the changes in the economic effects of tourism in Slovakia. It is therefore a significant factor concerning the economic impacts of tourism in the state. Based on the significance equalling 0.00, it can be argued that between the development stage of cooperative management and economic effects of tourism there is a dependency. Spearman's correlation coefficient, which is within a range of 0.936 to 0.846, determines this dependency to be direct and strong.

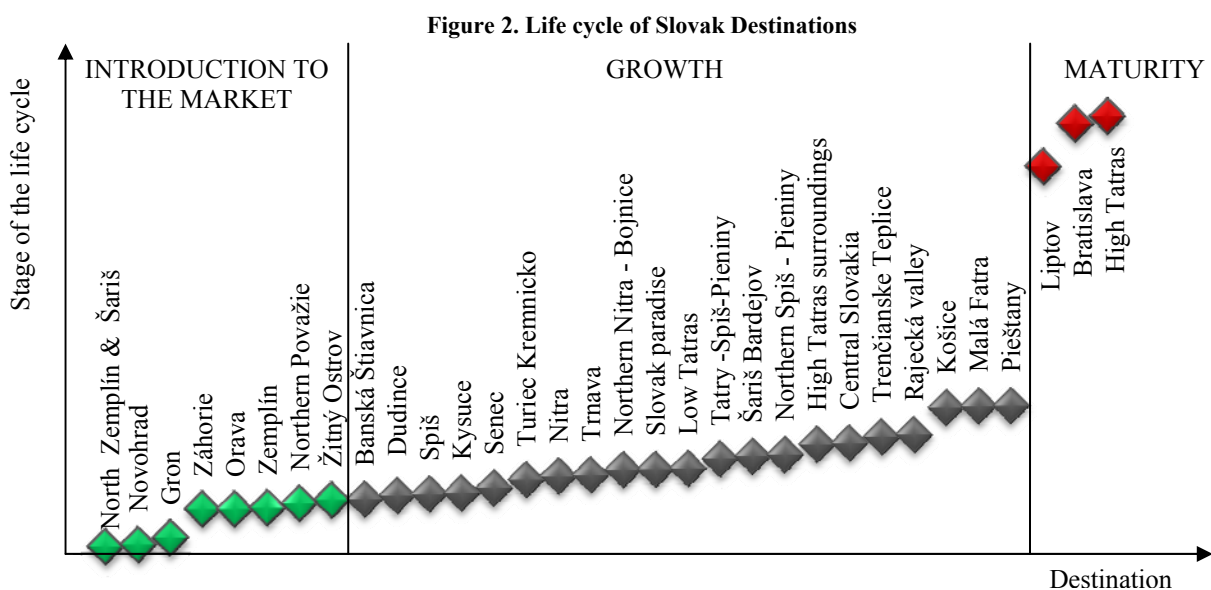
Because cooperative management has such an effect on the economic impacts of tourism in the state, it is an important factor in tourism development. We confirmed the assumption that

with the increasing level of cooperative management there comes a growth also in the economic impacts of tourism.

The destination life cycle of and its effect on cooperative management

To meet the stated aim of the article, the impact of the destination life cycle stage on the relationship of stakeholders in Slovak destinations was also examined. An examination of all destinations in Slovakia, which operates a destination management organization, was undertaken. This totals 32 destinations at the level of tourism resorts and regions (Annex 1). Using hierarchical cluster analysis, we classified these destinations into three clusters. According to the characteristics of the different stages of the destination life cycle, these destinations were classified into introduction, growth and maturity stage (fig 2).

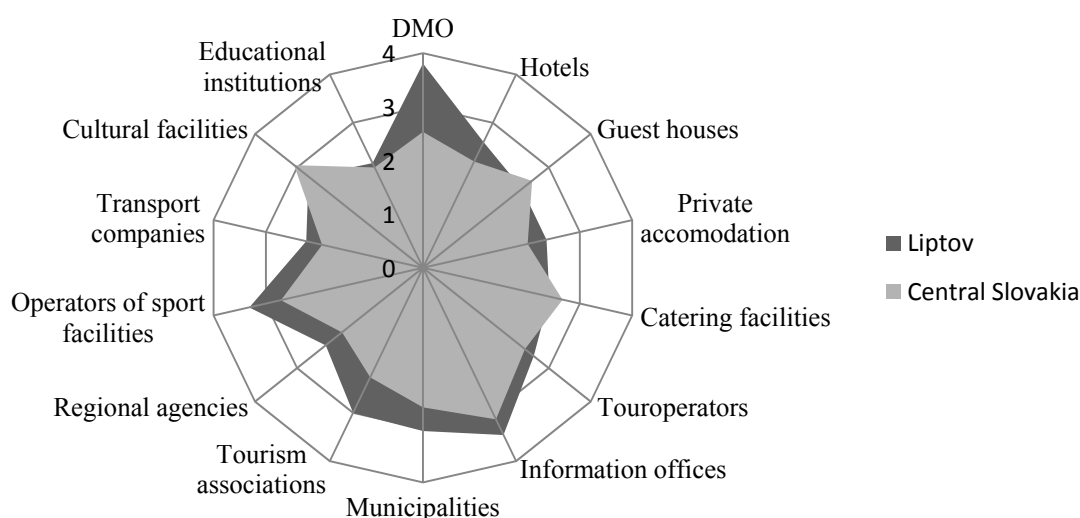
The High Tatras, Bratislava and Liptov are destinations that are in the maturity stage. These are the most attractive destinations in Slovakia, with the largest number of overnight stays and tourism infrastructure, having sufficient financial instruments for tourism development. The other destinations, due to the lower number of overnight stays, attractiveness, infrastructure and funding are in the growth and introduction stage. Most destinations are in the growth stage where we see the beginnings of the creation of a common destination product and its marketing communication is directed towards the domestic market. Low financial instruments for tourism development and lower attractiveness meant that these destinations do not have sufficient resources for comprehensive management and marketing.



Source: Own conception, 2014.

In order to determine the impact of the life cycle on the level of cooperation in the destination we have chosen two destinations that are in different stages of the life cycle — the Liptov region and Central Slovakia. In these destinations, we examined the level of cooperation of tourism stakeholders. The results are presented in figure 3.

Figure 3- Level of cooperation in the destinations Liptov and Central Slovakia



Source: Own conception, 2014

From the figure it is clear that the level of cooperation is higher in Liptov than in Central Slovakia. This is confirmed by the content-size charts (spider chart) in both destinations. The highest difference is seen in the level of cooperation with the destination management organization (DMO) and tourism associations. This is based, according to the interviews, on lack of confidence and fear of information leakage. Stakeholders in the destination in Central Slovakia do not understand the benefits of cooperation such as the creation of a complex product, reaching new markets of visitors, or reducing the marketing costs. When creating complex destination product, it is also necessary to cooperate with the accommodation facilities, operators of sports facilities, and tourist information offices. The level of cooperation with these stakeholders is significantly lower in Central Slovakia than in Liptov. In the survey, we also focused on the relationship of stakeholders to destination management organization in terms of trust, transparency, and leadership. The aim of the interviews was to determine whether subjects perceive any cooperation in the destination and whether or not it is viewed positively. The stakeholders could express their opinions on seven statements characterizing the destination governance on a scale from -2 to 2. The higher value increases the level of agreement with the statement. Table 3 presents the average values of destination governance in examined destinations.

Table 3. Destination governance in destinations Liptov and Central Slovakia

Statements concerning destination governance	Liptov Region	Central Slovakia
In the destination, there is cooperation between the public and private sector.	0.31	0.00
In the destination, interrelationship between stakeholders of private sector is based on mutual trust.	-0.04	-0.67
Management and marketing activities of the destination management organization is considered effective and sufficient.	0.04	-0.53
My organization is included in the management and marketing activities in the destination.	0.42	-0.31
Destination management organization is responsible for the activities and results in the development of tourism in the destination.	0.04	-0.53
Management and marketing activities of destination management organization are considered to be transparent.	0.16	-0.19
Mutual cooperation in the destination has positive benefits for my organization.	0.73	-0.19

Source: Own Conception, 2014

Based on the statements of destination stakeholders in the examined destinations, we see that the relationship between stakeholders and destination management organization in terms of trust, transparency, and leadership is higher in Liptov, which is in terms of the destination life cycle is in the higher stage. The destination management organization has been operating in Liptov for more than six years and has created a competitive product, which motivates stakeholders to work together. In the destination of Central Slovakia we observed a negative relationship, indicating that stakeholders do not trust the destination management organization and do not have a positive attitude towards cooperation in the destination. The reason for this negative relationship is the deficient competency of the destination management organization and the resulting under-performance of its activities. Stakeholders do not see the benefits of cooperation in this destination.

Conclusion

Cooperative destination management is well discussed topic in the foreign literature and is referred to as a factor for increasing the competitiveness of a destination and increase economic impacts of tourism. With this empirical survey, we proved that with the increasing development stage of cooperative management the economic impacts of tourism in Slovakia rise. Therefore, in terms of national policy, it is important to encourage the cooperation of stakeholders and the creation of organizational structures in tourism destinations. Countries with developed tourism has understood this relationship more than twenty years ago and now supports reforms aimed at the destination management and creating the competitive organizational structures.

As the cooperative destination management develops, destinations also evolve, which is confirmed by the destination life cycle philosophy. We have examined the impact of the life cycle stages on the level of cooperation in selected Slovak destinations. Based on the comparison of the results of the primary research in two destinations, which are at different stages of the life cycle, we observed that the stage of the life cycle affects the level of cooperation of destination stakeholders. The results from an examination of only a small number of destinations cannot be considered universal evidence. It can, however, be used as a guide to explore the relationship of life cycle and cooperation in the destination as the implications for the further research.

The level of cooperative management in Slovakia is considerably underdeveloped when compared to countries with developed tourism and this suggests that efforts need to be made to increase the competitiveness of Slovak destinations not only in the domestic but also the international tourism market. It is therefore important to promote cooperation, particularly in destinations that are in the early stages of the life cycle, and thus accelerate the formation of cooperative management, which brings greater competitiveness and better economic impacts.

Grant support: The article is a part of national scientific project VEGA 1/0810/13 Preconditions of application of social responsible behaviour concept in tourism in Slovakia, analysed at the Faculty of Economics, Matej Bel University in Banská Bystrica.

Bibliography

- [1] BERITELLI, P. 2011. Cooperation Among Prominent Actors in a Tourist Destination. In *Annals of Tourism Research*, vol. 38, no. 2, pg. 607-629. ISSN 0160-7383.
- [2] BUHALIS, D. 2000. Marketing the competitive destination of the future. In *Tourism Management*, vol. 21, 2000, pg. 97-116. ISSN 0261-5177-99.

- [3] BUTLER, R. W. 1980. The concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implication for Management of Resources. In *The Canadian Geographer*, vol. 24, no. 1, pg. 5 – 12, ISSN 1541-0064.
- [4] BUTLER, R. W. et al. 2006. *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modifications*. Oxford : Aspects of Tourism 1. ISBN 1-84541-025-4.
- [5] CAFFYN, A. 2000. Is There a Tourism Partnership Life Cycle? In *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Clevedon : Channel View, pg. 220-229. ISBN 1-873150-22-9.
- [6] COHEN, E. 1972. Towards a sociology of international tourism. In *Social Research*, vol. 39, no. 1, pg. 164 – 182. ISSN 0037-783X.
- [7] COOPER, C. - JACKSON, S. 1989. Destination Life Cycle. The Isle of Man case study. In *Annals of Tourism Research*, vol. 16, no. 2, pg. 377-398. ISSN 0160-7383.
- [8] MARÁKOVÁ, V. 2012. Manažérska organizácia v cieľovom mieste. In GÚČIK, M. a kol. 2012. *Manažment cieľového miesta cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, pg. 68-78. ISBN 978-80-89090.
- [9] MORRISON, A. 2013. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon : Routledge. pg. 596. ISBN 978-0-415-67250-4.
- [10] PLOG, S. C. 1973. Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 14, pg. 55-58. ISSN 0010-8804.
- [11] UNWTO. 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization. pg. 150. ISBN 979-92-844-1243-3.
- [12] WANG, Y – KRAKOVER, S. 2008. Destination Marketing: Competition, Cooperation or Competition? In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20. No. 2, pg. 126-141. ISSN 0959-6119.
- [13] WTTC. 2014. Economic Data Search. Available on the Internet <http://www.wttc.org/focus/research-for-action/economic-data-search-tool/>.

Contact:

Ing. Tomáš Gajdošík
tomas.gajdosik@umb.sk
Department of Tourism and Hospitality
Faculty of Economics, Matej Bel University
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

doc. Ing. Vanda Maráková, PhD.
vanda.marakova@umb.sk
Department of Tourism and Hospitality
Faculty of Economics, Matej Bel University
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

Annex 1

table 4. Indicators necessary for classifying the destinations into life-cycle stages

Destination	Financial subsidy for destination (€)	Number of overnight stays	Occupancy rate (%)	Infrastructure	Attractiveness
High Tatras	767 068	1 068 548	23,42	15 729	302
Liptov	718 597	1 066 951	16,77	15 873	311
Bratislava	397 486	1 515 212	25,34	18 629	289
Trenčianske Teplice	160 495	274 202	16,00	3486	239
Malá Fatra	157 208	244 759	15,61	3 665	269
Košice	157 089	254 233	18,98	3 296	223
Central Slovakia	123 500	247 359	14,00	2 543	225
Nitra	75 851	187 233	12,07	3 930	141
Trnava	68 547	75 486	13,51	2 683	192
Low Tatras	62 651	106 197	10,66	3 722	225
Rajecká valley	55 800	150 107	15,61	3 665	269
Žitný Ostrov	55 500	104 187	9,59	4 160	141
Orava	51 000	142 750	7,19	3 316	153
Senec	47 923	96 048	5,58	6 350	203
Piešťany	45 000	603 499	17,00	4 931	192
Northern Spiš - Pieniny	42 416	155 738	12,25	2 941	269
High Tatras surroundings	38 500	140 608	15,96	2 413	269
Banská Štiavnica	37 807	92 433	11,09	1 316	190
Tatry -Spiš-Pieniny	26 851	84 001	11,20	4 493	269
Dudince	24 300	295 107	15,00	1930	79
Novohrad	20 183	89 457	6,61	2 891	82
Kysuce	18 654	53 856	6,49	2 540	269
North Zemplín & Horný Šariš	15 685	60 760	5,65	3 346	89
Záhorie	12714	156 982	12,57	3 209	91
Spiš	12 400	72 805	10,15	3 835	189
Šariš Bardejov	12 000	227145	18,51	2 183	182
Turiec Kremnicko	10 000	276 409	8,92	3 087	212
Northern Považie	9 988	111 704	9,97	965	207
Gron	9 000	13 012	5,66	630	190
Slovenský paradise	8 190	39 804	10,20	1 922	174
Northern Nitra - Bojnice	6 174	52 174	19,99	4 780	120
Zemplín	6 000	83 466	1,51	13 521	79

Source: Prepared according to Ministry Transport, Construction and Regional Development, Slovak regional statistics and Regionalization of Tourism in Slovakia, 2014.

Vybrané aspekty regionálneho manažmentu v kontexte klastrov v Slovenskej republike

The selected aspects of regional management in the context of clusters
in the Slovak republic

Katarína Havierniková

Abstract

Regional management is the result of shared activities between managing and managed entities operating in region. Over the last decade a part of regional management in the Slovak republic have become the clusters. Their activities contribute mainly to the increasing of competitiveness and development in region where they operate, but their tasks are overlapped in regional management, too. They can act as a managing as well as managed regional entities. The main purpose of the paper is to point out the position of clusters in regional management. The partial aim is to evaluate the regional potential of clusters by using shift-share analysis. The evaluation of clusters' potential is a part of the regional management, because the effectively and coherently based clusters are becoming a prerequisite for the regional competitiveness and development. The results show that in Slovakia the clustering has become more significant especially in recent years, but there are a lot of problems with cluster policy. The cluster policy represents also a platform for regional management because it covers regional management through institutions and various forms of support.

Keywords: region, management, cluster, development, competitiveness

JEL classification: R10, O30, R58

Úvod

Podstatou akejkol'vek činnosti, nielen ekonomickej, je spolupráca, ktorá sa uskutočňuje v rámci určitého systému a nie je možná bez jednoznačnej formy riadenia. Riadením rozumieme manažment a systémom akýkoľvek sociálno-ekonomický objekt, ktorý je zložený z dvoch navzájom prepojených podsystémov, konkrétne subjektu riadenia a objektu riadenia. Podľa Druckera (1986) manažment predstavuje objektívnu funkciu determinovanú úlohami, je podmienený kultúrne a podlieha hodnotám, tradíciám a zvykom danej spoločnosti. V súvislosti so zameraním príspevku chápeme regionálny manažment ako systém, ktorý pozostáva z radiaceho a riadeného podsystému a procesov prebiehajúcich medzi týmito podsystémami.

Súčasťou regionálneho manažmentu sa stávajú aj klastre, ktoré predstavujú účelové prepojenia podnikov a ďalších regionálnych subjektov, ktoré sú súčasťou hodnotového reťazca prevažne v určitom odvetví. Podnikateľské siete sú podporované rastom informácií, komunikačných technológií a iniciujú svoju dynamickú konkurencieschopnosť najmä v oblasti efektívnosti a inovácií. (Mura, Rózsa, 2013). V podmienkach Slovenskej republiky je otázka klastrovania pomerne mladá. Ako vyplýva z čiastkových výsledkov projektu IGS 1/2014 Klastrová politika v Slovenskej republike a IGS 3/2014 „Vplyv obchodnej a priemyselnej politiky EÚ na zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenskej republiky“, realizovaných na Fakulte sociálno-ekonomických vzťahov, v Slovenskej republike bolo doposiaľ vytvorených okolo 30 klastrov, čo je v porovnaní s okolitými krajinami veľmi nízky počet. V predchádzajúcom období klastre v Slovenskej republike vznikali najmä na základe prístupu „zdola – nahor“, prevažne v dôsledku spontánnej iniciatívy ich členov, pričom podpora bola a je smerovaná predovšetkým z regionálnej úrovne. Z toho vyplýva zainteresovanosť regionálnych subjektov na kreovaní rozvoja, výkonnosti a vyššej konkurencieschopnosti regiónu formou sieťovej spolupráce a klastre sa v tomto smere stávajú súčasťou regionálneho manažmentu. Klastre teda vystupujú ako na strane riadeného, tak i na strane radiaceho podsystému regionálneho manažmentu a v konečnom dôsledku vyvolávajú naliehavú potrebu spolupráce všetkých zainteresovaných strán (tzv. stakeholderov). Nevyhnutnou podmienkou regionálneho manažmentu je platforma, na ktorej tento funguje. V praxi ide o súbor platných legislatívnych noriem a postupov, klastrovú politiku

nevyvímajúc. Podľa Kordoša (2014) sa veľký dôraz kladie na horizontálne politiky, ktoré sú pri podpore konkurencieschopnosti užitočné. Betáková, Lorko, Dvorský (2014) uvádzajú že je nutné dodať optimalizáciu ekologických, sociálnych, ekonomických a priestorových aspektov rozvoja. Je zrejme že súčasná úroveň klastrovej politiky v SR nie je zárukou ďalšieho rozvoja efektívne fungujúcich klastrov. Ako sa uvádza v Inovačnej stratégii SR na roky 2014-2020, predpokladá sa, že po novelizácii zákona č. 181/2011 o poskytovaní dotácií v pôsobnosti MH SR sa proces klastrovania zintenzívni. Klastrovanie však nezávisí len od úrovne a formy podpory zo strany štátu, ale je ovplyvnený ďalšími aspektmi sociálno-ekonomického charakteru. Základom je správna identifikácia potenciálu odvetvia, v ktorom má byť klaster vytvorený a poznatky o sociálno-ekonomických väzbách a vzťahoch medzi jednotlivými stakeholdermi. Ivanová (2012) poukazuje na fakt, že prítlačivosť odvetvia z hľadiska dlhodobej výnosnosti spolu s rozhodujúcimi činiteľmi, ktoré určujú vzájomné konkurenčné postavenie v rámci daného odvetvia, sú predpokladom konkurenčnej stratégie. Uvedené je možné skúmať prostredníctvom rôznych kvantitatívnych metód (potenciál a geografickú koncentráciu odvetvia skúmajú napríklad Fornahl, Brenner, 2009, Zheng, Flegg, Deng, 2011,) a kvalitatívnych metód (dotazníkový prieskum, expertné rozhovory, analýzy, štúdie a podobne). Zistené pomáha rozoznať postavenie klastra v úlohe riadiaceho a riadeného podsystemu regionálneho manažmentu. Novum príspevku spočíva v definovaní postavenia a úlohy klastra v oblasti regionálneho manažmentu.

Cieľ a použité postupy

Cieľ príspevku

V regióne platia všetky známe pravidlá, zásady, modely a techniky všeobecného manažmentu. Táto univerzálnosť, vzhľadom na činnosť regiónu v náročných trhových podmienkach a potrebu jeho vhodného zakomponovania sa v rôznych ekonomických a spoločenských systémoch, je prakticky nevyhnutná (Hittmár, 2002). V tomto kontexte je potrebné poznať a chápať motívy, postoje, procesy a dôsledky riadenia v regiónoch, pretože ako uvádza aj Piskorzová (2009), je zrejme, že manažérske riadenie vedie k nadprodukcii príslušných kolektívnych statkov.

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na klastre ako súčasť regionálneho manažmentu. Čiastkovými cieľmi sú: z hľadiska teoretického, vysvetlenie základných charakteristík regionálneho manažmentu a z hľadiska praktického, definovanie postavenia klastrov v procesoch regionálneho manažmentu. Súčasťou týchto procesov je proces plánovania, ktorý z hľadiska klastrov súvisí najmä s identifikáciou prevládajúceho odvetvia v regióne, ako základného predpokladu pre vznik klastra. Regionálny odvetvový potenciál v krajoch SR je zhodnotený prostredníctvom shift-share analýzy.

Shift-share analýza

Metódou, ktorá sa používa na stanovenie odvetvovej špecializácie, prípadne lokálnej konkurencieschopnosti je tzv. shift-share analýza, ktorá poskytuje retrospektívny pohľad na príčiny rastu v regióne. (Blair, 1995). Predstavuje komplexný obraz o mixe odvetví v regióne a poukazuje na vývoj jednotlivých odvetví. Je to technika na rozloženie regionálneho rastu zamestnanosti do troch komponentov: národný rast, rast v jednotlivých odvetviach a rast, ktorý je spôsobený regionálnymi faktormi. Blair (1995), Potomová a Letková (2011), Adamkovičová (2013), Soosová (2014).

Národný komponent - National share component (NS): meria zmenu v zamestnanosti, ku ktorej došlo v sledovanom regióne. Rast zamestnanosti možno pripísať rastu na národnej úrovni. Hovoríme aj o národohospodárskom efekte. Ak je miera zmeny zamestnanosti

regiónu analogická zmena na celoštátnej úrovni, hodnota relatívnej zmeny osciluje okolo nuly. Ak zmena regionálnej zamestnanosti je nižšia (resp. vyššia) ako v celom národnom hospodárstve jej relatívna zmena nadobúda záporné (kladné) hodnoty. NS je vyjadrený vzorcom:

$$NS = e_{i0} * ((E_t/E_0) - 1) \quad (1)$$

Rast v jednotlivých odvetviach - Industry mix component (IM): Adamkovičová (2013) a Soosova (2014) tento komponent označuje aj ako odvetvový efekt, vzhľadom na to, že tento komponent poukazuje na zmenu zamestnanosti, ktorá by sa dosiahla v odvetví regiónu, keby regionálne odvetvie rástlo rovnakým tempom, ako to isté odvetvie v rámci národného hospodárstva. Podľa Potomovej a Letkovej (2011) kladné hodnoty komponentu indikujú rýchlejší rast daného odvetvia v regióne v porovnaní s úrovňou celého národného hospodárstva. IM je vyjadrený vzorcom:

$$IM = e_{i0} * ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) \quad (2)$$

Regionálny komponent - Regional shift (RS): poukazuje na rast (úbytok) zamestnanosti, ktorú dosahuje región z dôvodu vlastných regionálnych impulzov a vyjadruje, ktoré odvetvia v regióne sú vedúce, a ktoré zaostávajúce. Kladné hodnoty komponentu poukazujú na komparatívne výhody regiónu voči národnej úrovni a záporné hodnoty na nevýhody. (Potomová, Letková, 2011). RS je vyjadrený vzorcom:

$$RS = e_{i0} * ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (3)$$

Vzorec na výpočet Shift-share analýzy pre jednotlivé odvetvie je vyjadrený ako:

$$\Delta e_i = NS + IM + RS = e_{i0} * ((E_t/E_0) - 1) + e_{i0} * ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) + e_{i0} * ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (4)$$

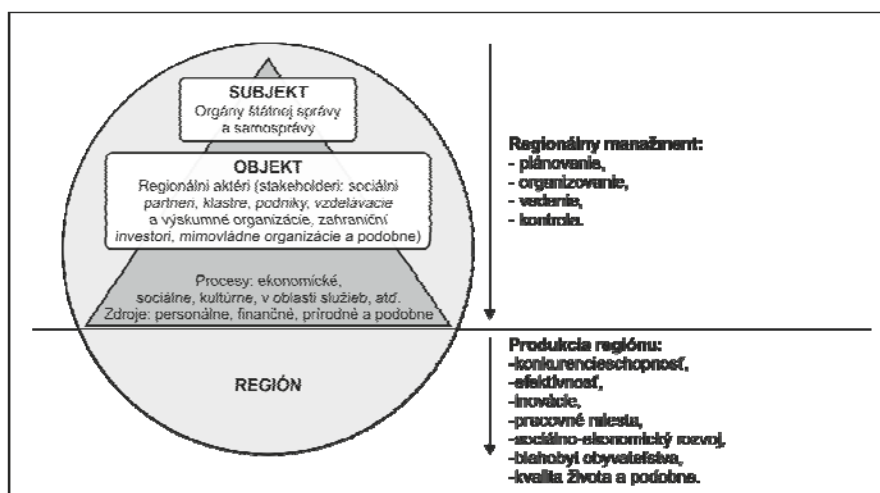
Kde: e_{i0} – regionálna zamestnanosť v odvetví i na začiatku sledovaného obdobia, e_{it} – regionálna zamestnanosť v odvetví i na konci sledovaného obdobia, E_0 – národná zamestnanosť na začiatku sledovaného obdobia, E_t – národná zamestnanosť na konci sledovaného obdobia, E_{i0} – národná zamestnanosť v odvetví i na začiatku sledovaného obdobia, E_{it} – národná zamestnanosť v odvetví i na konci sledovaného obdobia.

Výsledky a diskusia

Región ako systém v procesoch regionálneho manažmentu

Región je charakteristický geograficky ohraničeným územím, ktoré sa od ostatných regiónov odlišuje komplexom rôznorodých prvkov z hľadiska sociálneho, urbanistického a ekonomického. Región, podobne ako iný sociálno-ekonomický objekt je systémom, ktorý sa skladá z dvoch navzájom prepojených podsystemov: riadiaceho a riadeného, ktoré v určitých situáciách môžeme považovať za samostatné systémy. Riadiaci podsystem predstavuje subjekt riadenia a riadený podsystem objekt riadenia. Spoločne tvoria organický celok a plnia voči sebe špecifické úlohy a ich odlíšenie je v prípade regionálneho manažmentu komplikované, pretože v procese riadenia môžu byť priestorovo oddelené, ale zároveň môžu aj splývať. To znamená, že na procese riadenia participuje ako riadiaci tak i riadený podsystem. Systém región predstavuje zložitý prvok a buduje sa na základe viacstupňového, hierarchického princípu. Každá úroveň riadenia riadi nižší stupeň, ale zároveň je sama riadená objektom riadenia vyššieho stupňa. Stanovenie riadiaceho a riadeného podsystemu v prípade regiónu je relatívne a závisí od konkrétneho prípadu.

obrázok 1. Región ako systém v procese regionálneho manažmentu



Zdroj: vlastné spracovanie

Subjekty a objekty regionálneho manažmentu sú súčasťou organizačného usporiadania regiónu. Vhodné organizačné usporiadanie regiónu pomáha uľahčiť proces tvorby rozhodnutí, pričom dôsledky rozhodnutí majú pre ďalší rozvoj regiónu a jeho konkurencieschopnosť a výkonnosť neoceniteľný význam. Organizačné usporiadanie regiónu zahŕňa vzťahy a väzby medzi jednotlivými aktérmi regiónu – stakeholdermi (orgány štátnej správy a samosprávy, podnikateľské subjekty, rôzne inštitúcie a ďalšie subjekty), ktoré vyjadrujú vzťahy nadradenosti, podriadenosti a spolupráce, financovania, kontrolné väzby a podobne.

Súčasťou organizačného usporiadania regiónu by mala byť efektívne usporiadaná regionálna organizačná štruktúra, ktorá okrem organizačnej štruktúry štátnej správy a samosprávy zahŕňa ostatné subjekty pôsobiace na jednotlivých úrovniach regionálneho manažmentu s cieľom efektívneho využívania personálnych, finančných, prírodných a ďalších zdrojov regiónu.

Organizačné usporiadanie regiónu predstavuje riadiaci systém z hľadiska statického, ktorý zjednodušuje, uľahčuje priebeh riadenia a ovplyvňuje efektívnosť činností regiónu. Riadiaci systém z hľadiska dynamického predstavuje proces regionálneho manažmentu. Je to vykonávanie riadiacich činností všetkých regionálnych aktérov, v súlade s cieľmi, zásadami, využitím adekvátnych metód manažmentu, čo vedie k cieľavedomej zmene riadeného systému. Výsledkom riadiacich činností je produkčný proces, ktorý má celospoločenský charakter.

Pri formulovaní organizačnej štruktúry regiónu je potrebné vychádzať minimálne z nasledovných postulátov:

- a) jednoduchosť a prehľadnosť,
- b) samostatnosť v rozhodovaní samosprávnych orgánov a ostatných regionálnych aktérov,
- c) optimálne využitie zdrojov, ktoré sú k dispozícii na podporu regionálnych aktérov.

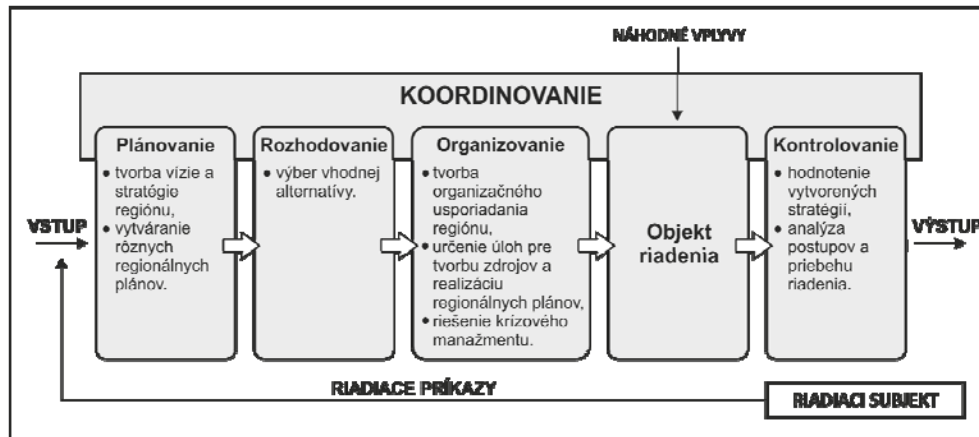
Obsahovou náplňou regionálneho manažmentu je integrácia rôznych činností (napríklad organizovanie športových podujatí, pozri Balciunas, Jasinskas, Koišová, 2014), ktoré riadiaci podsystém (riadiace subjekty regiónu) plní v rámci: manažérskych funkcií (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola), rozhodovania a informačného procesu. (Strunz, Vojtovič, 2012)

Vytyčovať cieľ (plánovať), usilovať o jeho dosiahnutie (organizovať), hodnotiť správnosť jeho určenia a splnenia (kontrolovať) môže iba človek, kolektív, spoločnosť, individuálny subjekt a organizácia. (Porvazník, 1999).

Obrázok 1 znázorňuje základnú schému funkcie riadenia v regióne – regionálneho manažmentu, ktorá pozostáva z: plánovania, rozhodovania, organizovania, objektu riadenia,

kontrolovania. Môžeme konštatovať, že regionálny manažment je proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov regionálnych subjektov (objektov riadenia) prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov na požadované výstupy. Zjednodušený základný cyklus manažmentu prebieha nasledovne: do riadeného objektu vstupujú určité veličiny (vstupy), riadený objekt ich podľa stanoveného cieľa transformuje na výstupy. Na správanie sa systému pôsobia ďalšie faktory (náhodné vplyvy), ktoré riadiaci subjekt nie je schopný ovplyvniť.

obrázok 2. Základná schéma funkcie riadenia v regióne



Zdroj: vlastné spracovanie

Klaster a ich miesto v regionálnom manažmente

V podmienkach činnosti regiónu je potrebné vytvárať moderné ale pritom jednoduché postupy a štruktúry riadiacej práce. Pre udržateľnosť, dlhodobý proces kvantitatívnych a kvalitatívnych progresívnych vývojových zmien nie je rozhodujúca aditívna integrita jednotlivých faktorov, ale predovšetkým ich vzájomné spolupôsobenie vo výslednej synergickej kvalite v čase a priestore s dôrazom na momenty revolučných zmien (Betáková, Tomanovičová, 2013) Stredobodom pozornosti riadiacej práce na úrovni regiónu by mala byť starostlivosť o stabilné a dlhodobé výsledky úspešnej podnikateľskej činnosti (Hittmár, 2002). Jednu z možností ako zvýšiť úroveň podnikateľskej činnosti predstavujú klaster.

Klaster predstavujú geografickú koncentráciu vzájomne prepojených podnikov a inštitúcií v konkrétnom odbore a zahŕňajú celý rad vzájomne prepojených odvetví a ďalších subjektov dôležitých z hľadiska konkurencieschopnosti, špecializovaných zručností a znalostí pôsobiacich v určitom regióne. (Porter, 1998, 2000). Klaster sa vo významnej miere podieľajú na procesoch regionálnej výkonnosti, konkurencieschopnosti a regionálneho rozvoja. Regionálna výkonnosť ovplyvňuje sociálno-ekonomickú výkonnosť celého štátu (Masárová, 2014). Klaster sú dôležitou súčasťou regionálnych manažérskych procesov, ktoré predstavujú procesy plánovania, organizovania, personálnej práce a kontrolovania. Na manažment klasterov v regiónoch je možné nazerať z dvoch hľadísk: klaster predstavuje plne funkčný systém, v ktorom prebiehajú manažérske procesy, kedy vystupuje ako subjekt riadenia (vedenie klasterov vo vzťahu k stakeholderom) a zároveň klaster je súčasťou regiónu, v ktorom rovnako prebiehajú manažérske procesy, pričom v tomto prípade vystupuje ako objekt riadenia (vzťah klastera ako celku k orgánom štátnej správy a samosprávy napríklad v súvislosti s uplatňovaním platnej legislatívy).

Ak klaster uvedieme do základného cyklu riadenia, tento prebieha nasledovne: za vstupy možno považovať výstupy zapojených stakeholderov, ktoré závisia od ich úrovne (materiálna, finančná, personálna, vzťahová, atď.). Cieľom podnikateľských subjektov je vytváranie zisku, efektívna podnikateľská činnosť a zvyšovanie ich konkurencieschopnosti (Mura, Buleca, 2012). Cieľom riadenia je najmä zvýšenie konkurencieschopnosti a rozvoja regiónu. Tento je

možné dosiahnuť transformáciou ponúkaných vstupov na výstupy v podobe inovácií, vytvorených nových pracovných miest, počtu patentov, umiestnenia výrobkov na zahraničných trhoch a podobne. Transformácia pritom prebieha v rámci výrobných procesov, vzdelávacích aktivít, vedecko-výskumných činností a ďalších aktivít. Ak sa požadované výstupy nedosahujú, je potrebné uskutočniť nápravné opatrenia na strane vstupov, zvýšením kvalifikovanej pracovnej sily, zabezpečením lepšieho materiálno-technického vybavenia a podobne. Za náhodné vplyvy, ktoré vedenie klastra ako riadiaci subjekt nemôže ovplyvniť ale musí na ne reagovať, možno považovať napr. zmenu politickej situácie v spoločnosti, regióne a z nej vyplývajúce zmeny najmä na úrovni riadiacich zložiek v orgánoch štátnej správy a samosprávy, vedenia univerzít a výskumných pracovísk, ďalej môže ísť o zmeny v spomínanej klastrovej politike, v systéme podpory zo štrukturálnych fondov a štátneho rozpočtu a mnoho ďalších.

K spoločným prvkom a väzbám, ktoré tvoria základ úspešných klastrov patria atribúty: líderstva (vzhľadom na to, že vrcholový manažment klastrov by mali zastupovať predstavitelia podnikateľských subjektov a verejného života), spolupráce a súťaživosti (subjekty participujúce v klastroch môžu byť konkurentmi, ale zapojením do klastra participujú na spolupráci), väzieb medzi súkromným a verejným sektorom (rôzne formy podpory) a systémového prístupu, ktorý je determinovaný rovnakou dôležitosťou všetkých účastníkov klastra.

Jedným z manažérskych procesov je proces plánovania, v ktorom hrá dôležitú úlohu správna identifikácia odvetvového potenciálu pre vznik klastra, k čomu sa využívajú metódy kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru, pričom najúčinnějšía je ich kombinácia. Napríklad na zisťovanie regionálnej špecializácie a lokalizácie domáci a zahraniční autori využívajú metódy ako Lokalizačný koeficient, Hooverov koeficient, Lokalizačný Giniho koeficient, Ellison- Glaeser koeficient, ktorý sa používa aj na zisťovanie geografickej distribúcie. (Fornahl, Brenner, 2009, Zheng, Flegg, Deng, 2011, Potomová, Letková, 2011, Žižka 2010)

V nasledujúcej časti príspevku sa venujeme jednej z kvantitatívnych metód, ktorá je často používaná na identifikáciu odvetví vhodných pre vytvorenie klastra- Shift-share analýza. Pri výpočte komponentov shift-share analýzy sme vychádzali z údajov o počte zamestnancov v odvetviach národného hospodárstva podľa klasifikácie SK NACE Rev. 2 v jednotlivých regiónoch Slovenskej republiky (tabuľka 1). Do úvahy sme brali obdobia rokov, 2000- 2011 ktoré predstavujú vstupné dáta pre analýzu. Problémom je neaktuálnosť z dôvodu nedostupnosti údajov v regionálnych databázach Štatistického úradu SR (ŠÚ SR) v rámci klasifikácie použitej v príspevku.

tabuľka 1. Počet zamestnancov v krajoch SR, SK NACE Rev. 2, (% zmeny 2011/2000)

odvetvie	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE	SR (θ)
A	-13,52	-58,68	-36,03	-38,96	-46,16	-44,17	-42,99	-33,65	-41,99
B-E	-22,25	10,29	-2,77	11,31	-3,34	-24,57	-11,25	-14,93	-7,25
C	-20,76	17,99	3,36	13,51	0,17	-22,98	-8,50	-7,22	-3,14
F	5,26	50,70	55,74	70,22	48,08	49,29	71,27	30,70	45,42
G-I	32,41	30,73	49,80	24,21	34,22	16,85	18,53	22,41	28,52
J	56,77	31,46	-1,09	18,35	37,86	-7,99	-12,16	26,36	24,54
K	17,85	12,29	25,16	-1,26	-15,97	-3,65	7,26	4,58	8,99
L	54,91	-6,24	28,42	24,00	-25,58	57,73	-31,90	24,01	26,83
M-N	54,30	77,49	42,64	37,89	38,33	56,95	25,39	18,94	45,02
O-Q	4,97	-4,35	-1,44	-4,59	4,14	-4,62	-5,84	7,17	-0,06
R-U	28,31	43,20	27,65	21,47	30,45	8,47	-4,28	1,47	18,22

Zdroj: výpočty na základe údajov ŠÚ SR

Pre potreby zisťovania potenciálu klastra je najdôležitejším ukazovateľom koeficient Δe_i , ktorý vyjadruje celkový posun v zamestnanosti v jednotlivých odvetviach. Súhrnné výsledky koeficientu sú uvedené v tabuľke 2, kde sú vyznačené odvetvia vhodné pre vytvorenia klastrov v konkrétnom regióne.

tabuľka 2 výsledky shift share analýzy

Región	Δe_i										
	A	B-E	C	F	G-I	J	K	L	M-N	O-Q	R-U
BA	-0.7	-15.0	-11.9	1.1	30.9	6.4	2.8	3.8	25.2	4.1	3.1
TT	-10.5	6.0	8.8	6.7	14.2	1.2	0.3	-0.1	8.2	-1.8	1.7
TN	-4.2	-2.6	2.7	7.5	22.7	0.0	0.5	0.5	4.9	-0.6	1.2
NR	-9.1	7.8	8.2	9.6	13.9	0.9	0.0	0.4	4.9	-2.4	1.2
ZA	-6.0	-2.6	0.1	9.2	18.5	1.9	-0.5	-0.5	5.0	2.2	1.6
BB	-9.1	-17.2	-14.3	6.1	9.0	-0.4	-0.1	0.9	6.8	-2.7	0.5
PO	-8.5	-7.6	-5.2	11.2	9.1	-0.6	0.2	-0.5	3.0	-3.7	-0.3
KE	-4.8	-10.1	-3.9	4.0	14.1	1.6	0.2	0.6	3.5	4.6	0.1

Zdroj: výpočty na základe údajov ŠÚ SR

Záver

Poznanie interaktívnych vzťahov medzi účastníkmi klastra, vo vnútri regiónu a k jeho okoliu patrí k procesom regionálneho manažmentu. V príspevku sme sa zaoberali spojením funkcie riadenia v regióne s problematikou klastrov. Zistili sme, že sú ich súčasťou a obsahovou náplňou, pričom ide o vzájomný vzťah. Klastre môžu byť v rámci regionálneho manažmentu ponímané aj ako riadiaci a aj ako riadený subjekt. Klastre sú súčasťou rôznych strategických plánov regiónu (plánovania), organizačného usporiadania regiónu, podieľajú sa nielen na čerpaní zdrojov, ale aj ich tvorbe, ďalej na realizácii strategických plánov (organizovanie), uskutočňujú sa v nich procesy vedenia, kontrolovania a koordinovania, atď.

Klastre sú súčasťou regionálneho manažmentu, preto je vhodná ich správna identifikácia, ktorá môže ovplyvniť fungovanie klastra v budúcnosti. V príspevku sme pre ilustráciu uviedli jednu z kvantitatívnych metód, ktorú je možné vzhľadom k údajovej základni na regionálnej úrovni použiť v podmienkach Slovenskej republiky – Shift-share analýzu. Podobný typ analýz je potrebné doplniť o ďalšie analýzy, využitím metód kvalitatívneho charakteru, čím je

možné dosiahnuť komplexnejší obraz o podmienkach pre vytvorenie klastra v regióne. Účinne a premyslene založené klastre sú totiž predpokladom pre rozvoj regionálnej ekonomiky a konkurencieschopnosti.

Zdroje

- [1] ADAMKOVIČOVÁ, B. 2013. *Regionálne analýzy a plánovanie*. Trenčín: FSEV, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne. 124 s. ISBN 978-80-8075-575-1.
- [2] BALCIUNAS, M., JASINSKAS E., KOIŠOVÁ, E. 2014. *Economic Contribution Of Sport Event: Analysis Of Eurobasket 2011 Example*. Transformations in Business&Economics. Vol. 13, No 2 (32), s. 41-54. ISSN 1648-4460.
- [3] BETÁKOVÁ, J., LORKO, M., DVORSKÝ J.: 2014. *The impact of the potential risks of the implementation of instruments for environmental area management on the development of urban settlement*. Ancona: Environmental impact II, 2014, s. 91-101. ISBN 978-184564762-9, ISSN 1743-3541,
- [4] BETÁKOVÁ, J., TOMANOVIČOVÁ, J. 2013. *Význam občianskej participácie vo veciach verejných v globalizačnom prostredí*. In: Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska, Zborník príspevkovov medzinárodnej vedeckej konferencie, VŠEMVS Bratislava. ISBN 978-80-89654-02-4
- [5] BLAIR, P. J. 1995. *Local Economic Development. Analysis and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. s. 345. ISBN 0-8039-5376-3.
- [6] DRUCKER, P. 1986. *Management, Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Truman Talley Books. s. 553. ISBN 0-525-24463-8
- [7] FORNAHL, D., BRENNER, T. 2009. *Geographic concentration of innovative activities in Germany*. Structural Change and Economic Dynamics, Volume 20, Issue 3, Pages 163-182. ISSN 0954-349X .
- [8] HITTMÁR, Š. 2002. *Regionálny manažment – teória, prax a rozvoj*. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D Faculty of Economics and Administration. 7 (2002). s. 34 – 41. ISSN 121-555X. dostupné na: <https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32276/1/CL296.pdf>
- [9] IVANOVÁ, E. 2012. *Význam strategického marketingu pri zvyšovaní konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov*. Sociálno-ekonomická revue, vedecký časopis FSEV, TnUAD Trenčín, 1/2012. s. 12 – 18. ISSN – 1336-3727
- [10] KORDOŠ, M. 2014. *Role of innovations in the EU industrial policy and competitiveness enhancement*. In: Honová, I. (ed.). ICEI 2014: Proceedings of the 2nd international conference on European integration 2014. Ostrava : VŠB-Technical University of Ostrava, 2014, s. 335-342. ISBN 978-80-248-3388-0.
- [11] KRAJŇÁKOVÁ, E. 2012. *Klastre a ich význam pre hospodársky rozvoj*. Sociálno-ekonomická revue, vedecký časopis FSEV, TnUAD Trenčín, 3/2012. s. 70 – 78. ISSN – 1336-3727.
- [12] MASÁROVÁ, J. 2014. *Differences in the performance of the Visegrad group regions*. In: SGEM conference on political sciences law, finance economics & tourism: Conference proceedings volume IV. Economic & tourism. - Sofia : STEF92 Technology, 2014. s. 195-202. ISBN 978-619-7105-28-5.
- [13] MURA, L., BULECA, J. 2012. *Evaluation of Financing Possibilities of Small and Medium d Industrial Enterprises*. Procedia Economics and Finance 3 (2012) 217-222. pp. 217-222, ISSN 2212-5671

- [14] MURA, L., RÓZSA, Z. *The Impact of Networking on the Innovation Performance of SMEs*. In: MSED – Mezinárodní statisticko-ekonomické dny 2013, Praha: VŠE, 2013, s. 1036-1042, ISBN 978-80-86175-87-4
- [15] PORVAZNÍK, J. 1999. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint vfra. s. 493. ISBN 80-88848-36-9.
- [16] PISKORZOVÁ, M. *Managerial Conception of Bureaucracy*. In: Proceedings of International Scientific Conference on Hradec Economical Days 2009 - Economic Development and Management of the Region Location. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, 2009, s. 156-162. ISBN 978-0-7041-227-5.
- [17] PORTER, M., E. 1998. *Cluster and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review. November – December 1998. Reprint 98609. pp. 77 – 90.
- [18] PORTER, M., E. 2000. *Location, Competittion, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. SAGE Publications. Economic Development Quarterly. Online: <http://www.sagepub.com/dicken6/Sociology%20Online%20readings/CH%202%20-%20PORTER.pdf>
- [19] Potomová, J, Letková, J. 2011. *Problémy identifikácie potenciálnych odvetví vhodných pre vznik a rozvoj klastra*. Acta Geographica Universitatis Comenianae, Vol. 55, No. 1, pp. 93-113, ISBN 978-80-223-3323-8; ISSN 1338-6034. Online: http://www.actageographica.sk/stiahnutie/55_1_05_Potomova_Letkova.pdf
- [20] SOÓSOVA, V. *Analysis of the Region's Environment for the Formation of Clusters Possibilities*. In: Honová, I. (ed.). ICEI 2014: Proceedings of the 2nd international conference on European integration 2014. Ostrava : VŠB-Technical University of Ostrava, 2014, s. 626-633. ISBN 978-80-248-3388-0.
- [21] STRUNZ, H., VOJTOVIČ, S. 2012. *Marketing and Sales Management*. Plauen: M&S Verlag. - 151 s. - ISBN 978-3-938590-35-5.
- [22] Zheng Lu, Flegg, A. T., Deng, X. 2011. *Regional specialization: a measure method and the trends in China*. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Pper No. 33867. Online: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/33867/>
- [23] ŽIŽKA, M. 2010. *Quantitative methods of identification of industry cslusters*. In: Mathematical Methods in Economics 2010. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. s. 700 – 705. ISBN 9788073942182.

Kontakt:

Ing. Katarína Havierniková, PhD.
 email: katarina.haviernikova@tnuni.sk
 FSEV, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne
 Študentská 3, 914 51 Trenčín, Slovenská republika

Řízení sociální firmy v kontextu rozvoje malého a středního podnikání v České Republice

Management of social businesses in the context of development business of small and medium-sized companies in Czech Republic

Radmila Herzánová

Abstract

Social entrepreneurship is developed as an alternative for small companies. The paper deals with the history of social responsibility and the development of other options in the social aspect of the business. The aim of this paper is to evaluate the development of social enterprises in the Czech Republic and presents selected issues in this area in comparison with commercial firms.

We used standard methods as secondary sources and expert analysis of current knowledge in the study area, personal observation and synthesis of findings from our own experience in social enterprise, comparison of different approaches to social responsibility and consequently generalization in the formulation of conclusions and recommendations.

Conclusions: Social economy is thus a specific way of running a business, in which companies have, apart from achieving profit, social objectives to accomplish. Examples of such goals can be employment of disabled people, focusing on social issues and allocation greater part of the profits to the development of public activities. According to experience from abroad is in social business requires support from the state, counties and municipalities.

Keywords: entrepreneurship, social, responsibility, business

JEL classification: M21

Úvod

Podnikání malých a středních firem je významným prvkem hospodářské a sociální stability v jednotlivých regionech. Podnikání v různých formách se stalo běžnou součástí organizací z neziskového sektoru, které si hospodářskou činností zajišťují další finanční zdroje na zabezpečení veřejně nebo vzájemně prospěšných aktivit. Sociální podnikání je ve většině zemí vnímáno jako podnikání na hranici komerční sféry a neziskového sektoru. Podpora sociálních firem je opodstatněná vzhledem k jejich nabídce pracovních příležitostí osobám, které jsou na běžném trhu práce znevýhodněné.

Řízení sociální firmy však má svoje specifika, a to v závislosti na účelu jejího založení, na rozsahu, na cílové skupině znevýhodněných osob a na míře očekávané státní podpory. Udržení statutu sociální firmy v podmínkách sociální ekonomiky v České republice, vyžaduje zvýšené náklady na práci se specifickou skupinou zaměstnanců. Zároveň jsou na management firmy kladeny požadavky efektivní produkce a generování zisku. Udržení rovnováhy mezi těmito dvěma cíli řeší různé sociální firmy odlišně, vždy je zřejmá priorita jednoho směru.

Cílem příspěvku je vymezení hlavních rozdílů v práci managementu sociální firmy v kontextu rozvoje malých a středních podniků a srovnání odlišného přístupu k řízení sociální firmy v jednotlivých typech organizací. Článek svým obsahem přispívá do diskuze o oprávněnosti stabilní státní podpory sociálním firmám, případně o oprávněnosti požadavku na plné pokrytí veškerých nákladů z vlastních zdrojů. Zároveň poukazuje na řadu specifíků, která řeší management sociálních firem ve srovnání s běžným komerčním subjektem.

Použitými metodami jsou standardní metody jako sekundární analýza odborných zdrojů a současných poznatků ve zkoumané oblasti, vlastní pozorování a syntéza poznatků z vlastní praxe v sociální firmě, komparace jednotlivých přístupů k sociální zodpovědnosti a následně zobecnění ve formulacích závěrů a doporučení.

Jak ukazují výsledky srovnání dnes fungujících sociálních firem v České Republice a v zahraničí, sociální firmy si při zachování požadovaných kritérií nejsou schopny hradit veškeré náklady na provoz plně, pokud se mají stabilně rozvíjet ve prospěch zlepšování

produktů a ve prospěch znevýhodněné skupiny zaměstnanců. Úspěch firmy závisí na schopnostech manažerů a vlastníků skloubit ekonomický a sociální pohled na řízení firmy.

Specifika sociálních firem podle zakladatelů a cílových skupin

Sociální firmy v pojetí zahraničních autorů zahrnují podnikatelské aktivity se sociálním nebo environmentálním výstupem. Na rozdíl od České Republiky, zařazení do sociální ekonomiky v zahraničí není přímo podmíněno zaměstnáváním znevýhodněných osob, ale těmto osobám mohou sloužit výstupy firmy. Charta sociální ekonomiky zveřejněná v roce 1987 ve Francii, řadí mezi sociální firmy jak podnikatelské aktivity veřejně prospěšných organizací, tak komerční subjekty, které zaměstnávají znevýhodněné osoby nebo je těmto osobám určený výstup podnikání. (Social Economy Charter, 2007) Sociální ekonomikou se v posledních letech zabývají různé instituce Evropské unie, mimo jiné také Evropský hospodářský a sociální výbor, který se věnoval otázkám sociálního podnikání na svém zasedání v září 2004. Ve svých stanoviscích zdůrazňuje opakovaně přínos sociální ekonomiky ke zmírňování negativních sociálních dopadů, k trvale udržitelnému rozvoji, snižování nezaměstnanosti a ke kultivaci podnikatelského prostředí. V závěrech stanoviska se uvádí, že hlavním klíčem k řešení demografických změn a udržitelné konsolidaci veřejných financí je trh práce. Sociální podnikání nabízí jednu z možností nabídnout pracovní příležitosti co největšímu počtu občanů (Stanovisko, 2013).

V České Republice nejsou v současné době zadaná oficiální kritéria sociálního podniku, odborníci se většinou shodují s výkladem Ministerstva práce a sociálních věcí, které popsalo sociální podnikání v dokumentech pro žadatele o podporu sociální firmy (MPSV, 2013). Jak uvádí Dohnalová, po zkušenostech v Anglii by definice sociálního podnikání měla být rozložena na tři části: orientaci na podnikání, sociální cíle a sociální přiměřenost sledovaných aktivit. Subjektem sociální ekonomiky je zodpovědná ekonomická společnost s výraznými sociálními cíli a záměry (Dohnalová, 2008). Posuzují se tedy obě kritéria současně – zodpovědná ekonomické činnosti spolu se sociálním cílem a dopadem. Odborné diskuze o definování sociálního podnikání stále pokračují a jak uvádí Korimová, praxe předběhla teorii. Celá řada subjektů v komerční i neziskové sféře postupují ve svých podnikatelských aktivitách podle zásad sociální ekonomiky, umožňují velkému počtu osob, ohrožených sociálním vyloučením, získávat pracovní návyky a dovednosti a vrátit se na běžný trh práce (Korimová, 2013). Po přibližně sedmileté zkušenosti se sociálním podnikáním v České Republice, můžeme sociální podnikání rozdělit na tyto typy podnikatelských aktivit:

- Podnikání neziskových organizací v sociálních službách s cílem vybudování pracovních návyků vlastní cílové skupiny nebo s cílem pracovní terapie
- Podnikání neziskových organizací s cílem zabezpečit sociální služby nebo produkty pro vlastní cílovou skupinu
- Podnikání neziskových organizací s cílem zvýšení finančních zdrojů bez vazby předmětu podnikání na sociální služby
- Podnikání komerčních firem s cílem zaměstnat některé znevýhodněné skupiny osob
- Podnikání neziskových organizací s cílem zabezpečit finanční prostředky pro plnění veřejně prospěšného poslání bez jakékoliv vazby na sociální služby

Pro každý z těchto podnikatelských jednotek, ať už s vlastní právní subjektivitou nebo bez ní, je specifický určitý styl řízení. Management těchto podniků řeší specifické problémy, které se v běžném podnikatelském prostředí nevyskytují. Pro podrobnější vhlad do problematiky řízení těchto sociálních firem je nutný samostatný popis jednotlivých alternativ. Výklad je

zaměřen na české prostředí sociální ekonomiky, zahraniční sociální firmy jsou v jiném postavení vůči státu a mají většinou zajištěné částečné pokrytí nákladů z prostředků dotací.

Podnikání neziskových organizací s cílem vybudování pracovních návyků vlastní cílové skupiny nebo zajištění služeb pro tuto cílovou skupinu

Příkladem první skupiny výše uvedených organizací může být nezisková organizace v sociálních službách, která pracuje s cílovou skupinou osob po dokončené léčbě závislosti nebo s cílovou skupinou osob bez přístřeší. Většina těchto organizací má zřízena samostatná střediska pracovní terapie, ve kterých vede klienty k pracovním návykům. Střediska nebývají zřízena jako samostatný právní subjekt, proto nesplňují dnes všeobecně přijímaná kritéria sociální firmy. Obecně se vyznačují těmito znaky:

- Tréninkové pracoviště nebo středisko pracovní terapie vyrábí produkty nebo poskytuje služby, které **prodává v běžném konkurenčním prostředí** (úklidové služby, péče o veřejnou zeleň, drobné reklamní a dárkové předměty a další). Jsou známé i příklady řezbářské dílny, kovářské dílny, výroby ikon, call centrum nebo centrum digitalizace dokumentů.
- Pro svou činnost potřebuje organizace **živnostenské oprávnění**, jedná se o podnikání
- Pracoviště **nemá statut chráněné dílny** díky neodpovídající cílové skupině nebo nesplnění procentního podílu klientů – nemá tedy finanční zdroje z nárokových dotací.
- Zaměstnanci jsou klienty neziskové organizace, ale ve středisku **pracují v běžném pracovním poměru** podle zákoníku práce – se všemi důsledky (povinnostmi) pro organizaci.
- Hlavním **cílem podnikatelské aktivity není zisk**, ale výchova klientů nebo pracovní terapie

Výše popsané podnikatelské aktivity patří jednoznačně do oblasti sociálního podnikání, ale protože nesplňují kritéria sociální firmy, nemají nárok na některé dotační tituly. Zároveň je pro organizaci obtížné, především pokud se realizace výstupů daří, obhájit úhradu části nákladů z dotací, poskytnutých na sociální služby pro danou cílovou skupinu.

Management těchto „sociálních firem“ má většinou vzdělání a kvalifikaci, která je zaměřena na práci v sociálních službách. Tento handicap se pak často projevuje v nekvalifikovaném řízení firmy po stránce ekonomické. Chybné kalkulace cen výstupů, nekvalitní marketingové plány, chyby v účetnictví a daňovém řízení a další problémy bývají často příčinou toho, že podnikání je ztrátové.

Podpora tohoto typu sociálního podnikání není legislativně ukotvena a pravděpodobně nebude vyřešena ani připravovaným zákonem o sociálním podnikání – založení samostatného právního subjektu pro střediska pracovní terapie zvyšuje opět náklady a takto založená firma by naopak řešila odbornou práci s problematickou cílovou skupinou, většinou sociálně znevýhodněných osob.

Alternativou jsou podnikatelské aktivity některých organizací na základě poskytnuté dotace, kdy výstupy z činnosti firmy jsou určeny přímo pro zvolenou cílovou skupinu. Příkladem je sociální stavební firma, kterou založila nezisková organizace poskytující služby osobám bez přístřeší nebo osobám z romské komunity. Podnikatelským záměrem je stavba jednoduchého bydlení pro uvedené cílové skupiny a zároveň tato skupina osob tvoří velkou část zaměstnanců firmy. Tato forma sociální firmy je však opět závislá na zadání zakázky státem, krajem nebo obcí – nevstupuje tedy do běžného konkurenčního prostředí. Řízení firmy má pak podobu projektového řízení, aktivity jsou časově omezené a závislé na dotacích a podpoře obce. Pokud byly tyto firmy založeny původní neziskovou organizací, mají manažeři výhodu

podpory ze strany sociálních pracovníků a mohou využít jejich zkušeností se zaměstnanci s cílové skupiny.

Do této skupiny sociálního podnikání patří také neziskové organizace, které své klienty zaměstnávají ve střediscích, poskytujících služby nebo produkty jiným klientům ze stejné cílové skupiny. Nejedná se tedy o pracovní terapii, ale o snahu uspokojit poptávku po výstupech, které nejsou na běžném trhu dostupné. Příkladem může být výroba kompenzačních pomůcek pro slabozraké, kterou zajišťuje nezisková organizace Tyflocentrum pro své členy a další klienty. Většina zaměstnanců, kteří ve výrobě pracují, mají rovněž zrakové postižení – patří tedy zároveň mezi klienty nebo členy organizace. Produkty jsou prodávány za běžné komerční ceny, zisk je použit pro potřeby neziskové organizace. Firma zvyšuje zaměstnanost skupiny osob hůře uplatnitelných na běžném trhu práce, poskytuje těmto zaměstnancům specifické pracovní podmínky. Ani v tomto případě se však nemusí vždy jednat o chráněnou dílnu ve smyslu vymezení Ministerstvem práce a sociálních věcí. Tento typ podnikatelských aktivit opět nesplňuje kritéria běžně u nás požadovaná k označení sociální firmy. Nejedná se o běžný komerční subjekt, středisko podnikání nemá vlastní právní subjektivitu.

Všechny tyto uvedené případy podnikatelských aktivit mají významný společenský přínos:

- Zvyšují zaměstnanost a nabízejí pracovní příležitosti osobám, které by byly těžko uplatnitelné na běžném trhu práce, zaměstnanci-klienti mají běžné pracovní smlouvy a přiměřeně ke svým schopnostem dodržují běžné pracovní návyky
- Jedná se o firmy s lokální působností, které jsou závislé na dobré spolupráci s dalšími subjekty v dané komunitě – obce, spolupracující komerční firmy, podobně zaměřené neziskové organizace, instituce
- Podporují sociální soudržnost, toleranci a vzájemnou podporu

Sociální podnikání ve všech těchto variantách je podnikání neziskových organizací v sociálních službách. Tyto organizace kromě poskytování těchto služeb dávají společnosti ještě další přidanou hodnotu – jsou významným zaměstnavatelem z hlediska dané obce nebo regionu. Řízení těchto organizací musí být vedeno stejně profesionálně, jako řízení komerční firmy a to ve všech funkcích této činnosti.

Podnikání neziskových organizací s cílem zvýšení zdrojů financování

Pojem sociální ekonomika je prozatím podvědomě nebo vědomě spojován s činností nebo osobami v sociálních službách. Podnikatelské aktivity však provozují neziskové organizace v různých oblastech působení. Pokud posuzujeme podnikání organizace pečující o seniory, mládež ohroženou sociálním vyloučením nebo o osoby se zdravotním postižením, přikláníme se obecně k zařazení jejich podnikatelských aktivit do oblasti sociální ekonomiky. Organizace mohou ale vedle svojí hlavní činnosti provozovat také komerční aktivity, které s původní cílovou skupinou nesouvisí. Příkladem může být prodej obědů sociálního zařízení veřejnosti, prodej produktů subjektům mimo sociální služby (ovoce ze sadu patřícímu k domovu pro seniory), pravidelný pronájem společenských prostor, pořádání placených školení, přednášek a kurzů pro veřejnost a další.

Komerční činnost však provozují také organizace mimo oblast sociálních služeb. Jedná se například o kavárny a restaurace kulturních zařízení, sportovních klubů nebo vzdělávacích a volnočasových středisek. Může jít také o obchodní aktivity ekologických organizací, prodej produktů, vydávání knih a časopisů, tisk pohlednic, map nebo turistických průvodců. Otázkou pak zůstává, nakolik se tyto hospodářské aktivity dají zařadit do pojmu sociální podnikání. Znakem těchto podnikatelských aktivit jsou následující charakteristiky:

- Podnikatelská aktivita je zároveň příležitostí k propagaci původní neziskové činnosti

- Propojuje různé skupiny osob napříč společenskými i věkovými skupinami (rodiče, diváci, organizátoři sportovní nebo kulturní akce) v dané komunitě – má společenský a sociální rozměr
- Podnikání má lokální význam, podporuje rozvoj dané oblasti
- Zisk není určen pro osobní obohacení ale použit pro rozvoj neziskové organizace
- Jedná se o pravidelné ekonomické aktivity s cílem dosažení zisku, které splňují znaky podnikání
- Typ činnosti je běžný v normálním tržním prostředí a organizace touto činností konkurují běžným komerčním firmám

Je zřejmé, že k tomu, abychom mohli uvažovat o zahrnutí výše uvedených činností do oblasti sociálního podnikání je nutné splnění ještě následující podmínky:

- Podnikatelská aktivita je zdrojem dalších pracovních příležitostí, činnost vykonávají zaměstnanci v pracovním poměru – ne dobrovolníci nebo členové

Pokud zvážíme všechny tyto charakteristiky, pak zjistíme, že splňují základní požadavky na sociální podnikání. Na rozdíl od skupiny organizací, popsanych v předchozí kapitole, jsou podnikatelské činnosti provozovány pouze s předpokladem dosažení zisku – ten je tady jediným cílem. Nejde tu o splnění sociálních cílů (pracovní terapie, zabezpečení služeb), ale o zvýšení finančních zdrojů. Podstatné je ale použití zisku – ten vždy pokryje náklady na plnění původního poslání.

Zařazení tohoto typu podnikatelských aktivit pod pojem sociální podnikání však zatím není v odborné veřejnosti jednoznačně přijímané. Ke splnění kritérií pro sociální firmu by bylo navíc nutné oddělit tyto činnosti od činností, které zabezpečují původní poslání a založit samostatný právní subjekt. Tento krok většina organizací odmítá, protože vyžaduje další náklady a neumožňuje v žádném ohledu využití zdrojů původní neziskové organizace.

Podnikání sociálních firem založených původní neziskovou organizací se stálou vazbou na původní neziskový subjekt

Sociální firma je často založena oddělením již dříve fungujícího, relativně samostatného střediska některé neziskové organizace. Zakladatelem je původní organizace, obě organizace jsou nadále personálně a finančně propojené. Sociální podnik často využívá původní prostory, management firmy je úzce propojen s řízením neziskové organizace, zaměstnanci firmy jsou klienti a příjemci sociálních služeb a výstupy firmy jim mohou být také přizpůsobeny. Důvodem může být snaha o majetkové, účetní a finanční oddělení podnikatelských aktivit, a to z různých důvodů. Prvním důvodem je možnost částečného vyplacení podílů na zisku zakladatelům, což v rámci neziskové organizace není možné. Druhým důvodem mohou být požadavky donátorů, kteří mají výhrady k rozsáhlejší podnikatelským aktivitám neziskové organizace. Třetím důvodem může být žádost o poskytnutí dotace na zahájení sociálního podnikání, kdy sociální firma musela být ve vypsanych výzvách do roku 2013 samostatným právním subjektem. Příkladem je Naše Kafe, sociální družstvo Olomouc, které je dceřinou společností neziskové organizace P-centrum a zaměstnává klienty sociálních služeb, nebo sociální firma Ergones, o.p.s., jejímž zřizovatelem je organizace TyfloCentrum Olomouc, o.p.s. a která zaměstnává opět klienty původní organizace. Předpokladem úspěchu takto oddělené podnikatelské aktivity je kvalitní podnikatelský plán postavený na zajímavém produktu a dostatečné poptávce. Výhodou tohoto řešení bývá kvalifikovanější personální zabezpečení v oblasti řízení podnikatelských aktivit a zároveň znalost specifických požadavků vybrané cílové skupiny znevýhodněných osob. Dále je pak využita možnost asistence odborným pracovním terapeutem, který je částečně nebo plně zaměstnancem původní organizace (náklady tedy hrazené z dotací na sociální služby) a částečně může být v pracovním poměru v sociální firmě – podle aktuální finanční situace. Sociální firma tímto oddělením ztrácí daňové úlevy a vzhledem k náročné práci se skupinou znevýhodněných

zaměstnanců, může mít i v případě kvalitního produktu a schopného managementu problémy bez dotací fungovat v běžném tržním prostředí.

Podnikání sociálních firem založených jako obchodní společnosti bez vazby na neziskovou organizaci

Celá řada sociálních firem byla založena jako obchodní společnost s primárním cílem dosahování zisku prostřednictvím komerční činnosti. Jedná se o společnosti, které mají ve svých statutárních dokumentech zakotvené ještě sociální cíle a určitý stupeň demokracie v řízení. Tyto firmy vstupují do běžného tržního prostředí, jednoznačně předpokládají plné pokrytí nákladů pouze z realizace výstupů a do finančních plánů nejsou zahrnuty pravidelné dotace. Ve většině případů však je možné získání dotace na zaměstnance, pokud je cílem firmy držet určitou část pracovních míst pro zdravotně postižené osoby. Důvodem je kompenzace zvýšených nákladů na zabezpečení vhodných pracovních podmínek pro tuto skupinu zaměstnanců a na jejich snížený pracovní výkon, případně častější nepřítomnost z důvodu pracovní neschopnosti. V praxi vidíme především dva důvody vzniku těchto obchodních společností. Prvním je potřeba zaměstnat zdravotně postiženého člena rodiny (Přirozenou cestou, s.r.o.), druhým je využití dotace na vznik sociální firmy a pokrytí část investičních výdajů. Druhá skupina firem pak často po skončení požadované doby udržitelnosti mění statutární dokumenty a funguje jako běžný komerční subjekt. Přesto i takto vzniklé firmy mají význam pro zvýšení zaměstnanosti v méně rozvinutých regionech a často i pozitivní vliv na vybranou skupinu sociálně znevýhodněných osob. (VS Rychleby, s.r.o., Kavárna Předměstí, sociální podnik, Vackub Servis, s.r.o.)

Důvodem neúspěchu komerčně založených sociálních firem bez vazby na neziskovou organizaci bývá neznalost cílové skupiny, podcenění vedení těchto zaměstnanců a jejich návyků a potřeb. Zaměstnanci potřebují úpravu pracovní doby, častější přestávky, ergonomické pomůcky, osobní asistenci při osvojování pracovních postupů a většinou také pomalejší pracovní tempo. Podcenění zvýšených nákladů na tyto zaměstnance pak způsobuje nedodržení dodacích lhůt, neplnění finančních plánů a celkovou neefektivnost, při které firma není schopná konkurovat v běžném tržním prostředí. Přesto mohou být komerční sociální firmy přínosem pro rozvoj malého a středního podnikání v regionech a ve smyslu stanovisek Evropského hospodářského a sociálního výboru by jim měla být věnována větší podpora.

Specifika řízení sociálních firem

Řízení sociálních firem je vždy přizpůsobeno požadavkům a hlavnímu cíli zakladatelů firmy. V tomto ohledu, jak vyplývá z předchozího rozdělení, existují dva hlavní cíle sociálních firem. V prvním případě je to zaměstnání klientů nebo jiných osob ze specifické cílové skupiny, kdy dosažení zisku není podstatné a firmě stačí pokrytí nákladů a vytváření dostatečných prostředků pro další rozvoj. Ve druhém případě je to maximalizace zisku, kdy zaměstnávání znevýhodněných osob je vedlejším sociálním cílem, ať už z důvodu péče o blízkou osobu, snahy o pokrytí části podnikatelských nákladů z dotací nebo skutečně sociálního citění.

Shrneme-li předchozí typy sociálních firem a jejich specifika, můžeme základní odlišnosti v řízení sociálních firem popsat následujícími body:

- Do podnikatelských plánů je ve větší míře zahrnuta oblast PR, případně práce se sponzory a donátory. Sociální firmy v zahraničí pracují často pod patronací velkých komerčních firem nebo spolupracují s lidem v oboru (sociální podnikání firmy Danone nebo Košických železáren).

- Pokud je firma také příjemcem dotací, musí ve finančních plánech zohlednit i variantu neposkytnutí dotace.
- Do personální práce je začleněna speciální příprava zvolené cílové skupiny znevýhodněných zaměstnanců a individuální zabezpečení jejich potřeb. Personální plán musí počítat s případnou asistencí u znevýhodněných skupin zaměstnanců, s osobou školitele nebo se spoluprací s odborníky na sociální služby.
- Část aktivit v personální oblasti by měla být zaměřena na podporu kolektivní loajálnosti mezi oběma skupinami zaměstnanců a na to, aby všichni zaměstnanci pochopili a přijali sociální cíle.
- V oblasti výroby nebo poskytování služeb je nutné zakomponovat alternativní řešení vzhledem k nižší výkonnosti zaměstnanců, jejich vyšší nemocnosti a častějším pracovním přestávkám. Vyšší náklady mohou být také na speciální úpravu pracovního prostoru nebo specifické pracovní pomůcky.
- Zaměstnávání zdravotně nebo jinak znevýhodněných zaměstnanců nesmí ovlivnit kvalitu výkonů. Praxe ukazuje, že zákazníci jsou v případě sociální firmy ochotni akceptovat mírně vyšší cenu produktu, ale nejsou ochotni akceptovat nižší kvalitu.
- V oblasti řízení sociální firmy vyžadují kritéria sociálního podnikání účast zaměstnanců na řízení a rozhodování zakotvenou ve statutárních dokumentech. Management musí pečlivě zvážit způsob a míru této účasti – právo rozhodnout musí být adekvátní přidělené odpovědnosti za důsledky rozhodnutí.
- Kontrola procesů a výstupů je rozšířena o kontrolu dodržování zásad sociálního podnikání a o kontrolu plnění potřeb začleněných zaměstnanců.

Základním zdrojem financování sociální firmy jsou výnosy z podnikatelských činností. Na rozdíl od neziskových organizací, tvoří tento druh příjmů hlavní zdroj financování. Vzhledem k současnému zaměření firmy na sociální a pracovní začlenění vybrané cílové skupiny osob, je v některých případech možné získání dotace na tyto zaměstnance. Sociální firmy nejsou příjemci darů, komerční subjekty dávají přednost podpoře neziskových organizací nebo chráněných dílen, kde mohou svůj dar odečíst od základu daně z příjmů. Finanční plánování sociální firmy je tedy založeno na plánování výnosů s ohledem na zvýšené náklady na začlenění znevýhodněných zaměstnanců do pracovního procesu. Další zdroje příjmů jsou pouze alternativní možnosti, nejedná se o stabilní pravidelné příjmy.

Řízení sociální firmy vyžaduje vedle ekonomického myšlení zaměřeného na efektivitu činnosti, ještě sociální cítění a schopnost akceptovat nestandardní postupy v práci s pracovním kolektivem.

Diskuze

Zatímco většina českých autorů se přiklání k tomu, že sociální firmy by měly být součástí běžného podnikatelského prostředí – tedy finančně samostatné a ziskové, zahraniční odborníci připouštějí větší či menší stálou, trvalou finanční závislost sociálních firem na dotacích. Korimová uvádí: “sociálny podnik definujeme ako podnikateľský subjekt, ktorý pôsobí v konkurenčnom prostredí trhu tovarov a služieb, prioritne zamestnáva občanov so zdravotným postihnutím alebo inak marginalizované skupiny a jeho hlavným cieľom je kultúra dávania ako pridaná sociálna hodnota a spoločenské začleňovanie svojich zamestnancov. Prípadné zisky podielovo reinvestuje do rozvoja svojich sociálno-ekonomických cieľov.” (Korimová, 2013). Primárním cílem je tedy sociální hodnota a zisk je pouze možný, nikoliv nutný. Podobný přístup vidíme také u sociálních firem v Rakousku, kdy management firmy přiznává významnou dotační podporu státu, ale zároveň se hlásí

k sociálním podnikům. Příkladem mohou být webové prezentace firmy ALOM & ALOM Manufaktur nebo sociální firmy Volkshilfe Niederösterreich.

Přestože české prostředí řadí sociální firmy mezi komerční subjekty a požaduje plné krytí nákladů z realizovaných výkonů, mělo by být zájmem celé společnosti tento typ firem podporovat. Jejich existence ovlivňuje jak ekonomické prostředí v dané lokalitě, tak i občanskou solidaritu. Jak uvádí Hunčová, „soběstačnost jedince souvisí s jeho schopností a výkonností, soběstačnost společnosti také s její schopností být solidární. Existence občanské společnosti souvisí také s ekonomickými aktivitami, které její existence podporují a naplňují.“ (Hunčová, 2010) V této souvislosti je role sociálních firem významná jak z hlediska ekonomického, tak i z hlediska společenského a sociálního. Myšlenka propojení komerčních aktivit s dalším cílem organizace není nová. Peter Drucker nabádá manažery slovy: „Vymezte účel své organizace, který je nad rámec finančních výsledků a překračuje myšlenku maximalizace bohatství akcionářů. Vymezte účel, jemuž zaměstnanci mohou věřit, a vyzvěte je, aby k němu co nejlepší prací přispívali“ (Drucker, 2006)

Závěr

Sociální ekonomiku není možné zúžit na problematiku ekonomické činnosti v sociálních službách. Jedná se o podnikatelské aktivity, které předpokládají dlouhodobé dosahování výnosů za specifických podmínek organizace práce. Tato specifika jsou daná potřebami skupiny zaměstnanců, kteří mají zvýšené nároky na pracovní prostředí v nejširším slova smyslu. Stanovisko EHSV INT 589 Sociální podnikání a sociální podniky ve svých závěrech uvádí, že je potřeba, aby se sociální podnikání posuzovalo z širšího úhlu pohledu. Konstatuje různé definice sociálních firem v jednotlivých zemích Evropské unie a zároveň vyzývá k posilování finančních nástrojů na podporu sociálních firem z různých zdrojů, navrhuje také sjednotit daňová zvýhodnění pro tyto typy firem. V závěrech stanoviska je uvedeno, že „Komise by při přezkumu pravidel státní podpory měla zvážit udělení úplných výjimek všem sociálním službám obecného zájmu nebo poskytnout výjimku z oznamování všem malým veřejným službám a některým sociálním službám, aby povzbudila zakládání více sociálních podniků.“

Vzhledem k rozvoji sociální ekonomiky v posledních deseti letech ve všech zemích Evropy se dá předpokládat, že tato forma podnikání bude mít stabilní místo v ekonomikách jednotlivých států. S ohledem na specifické postavení sociálních podniků na pomezí komerčního a občanského sektoru, je důležité na odborné úrovni vypracovat nové strategie řízení těchto společností.

Ve společnosti, která usiluje o udržitelný růst, nemůže být zisk jediným cílem ekonomických aktivit. Propojení komerčních a sociálních cílů je téma řešené v písemných památkách starých civilizací. Jak dokládá Sedláček, „ekonomie dobra“ je složitá – „kde by byl morální rozměr, kdyby se etika vyplácela?“ (Sedláček, 2009). Sociální ekonomika propojuje snahy o dodržování podnikatelské etiky, sociální zodpovědnosti v podnikání a zároveň snahy o ekonomické myšlení a vyšší efektivitu a ekonomickou samostatnost aktivit v občanském a dobrovolném sektoru. V tomto smyslu je podpora sociálního podnikání také podporou udržitelného rozvoje a sociálního smíru.

Zdroje

- [1] DOHNALOVÁ. M. 2008. Sociální ekonomika v České republice. UK Praha. http://kvf.vse.cz/storage/1218125128_sb_dohnalovmarie.pdf
- [2] DRUCKER. P. 2006. Drucker na každý den. Praha. Management Press
- [3] Evropský hospodářský a sociální výbor. Sociální investiční balíček-Stanovisko COM 2013 83. Brusel. <https://dm.eesc.europa.eu/eescdocumentsearch/Pages/opinionsresults.aspx>
- [4] EHSV. 2011. Stanovisko INT 589 Sociální podnikání a sociální podniky. Brusel. <https://dm.eesc.europa.eu/eescdocumentsearch/Pages/opinionsresults.aspx>
- [5] HUNČOVÁ. M. 2010. Ekonomický rozměr občanské společnosti. Praha. Wolters Kluwer ČR
- [6] KORIMOVÁ.G. 2013.Ako ďalej v sociálnom podnikaní na Slovensku. <http://www.skts.sk/?action=article&category=10&saction=showArticle&id=71>
- [7] MPSV. 2013. Výzva pro předkládání grantových projektů Sociální ekonomika. MPSV. <http://www.esfcr.cz/file/7884/>
- [8] SEDLÁČEK. T. 2009. Ekonomie dobra. Praha. 65.Pole
- [9] SocialEconomyEurop.2007. SocialEconomyCharter. <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>

Kontakt:

Ing. Radmila Herzánová, Ph.D.

herzanova@dti.sk

Dubnický Technologický Institut v Dubnici nad Váhom

Možnosti modelování znalostí v kyberprostoru moderního managementu

The Possibility of Modelling Knowledge in Cyberspace of Modern Management

Martina Janková

Abstract

The current research's sub-options in the field of modelling knowledge in cyberspace of present and future modern management are expressed in given faculty's specific task. The article briefly describes current trends in the development and management options of increasing human-machine relationship (in modern management and a profile of information and communications environment including the dynamics of human potential expressed with knowledge activities and increasingly more intelligent environment of computers' hardware - generally cybernetic systems in newly conceived cyberspace information and future knowledge economy). Briefly stated systematic approach to solving the modern concept of management is here associated with the applied cybernetics and dynamics of the information society, so that the processes are controlled with regard to accelerating real time of controlled processes in the modern society. Currency of the contribution is expressed from perception of the progressive development of information and communication technologies. In my article is relied upon primarily on my knowledge from Systems Theory and modern theories of management.

Keywords: management, cyberspace, modelling, knowledge, integration

JEL classification: A20, C60

Úvod

V příspěvku na této konferenci jsou uvedeny pro vybranou sekci „*Marketing a management a oborová ekonomika*“ základní body výzkumu v mém současném projektu specifického výzkumu „*Systémově integrované prostředí pro návrh inteligentních modelů, modelování a simulací moderního kyberprostoru podniku*“ a to tak, že na základě stručně vyjádřených vývojových tendencí managementu, uvedených v cílech, naznačených v použitých systémových postupech a ve stručném vyjádření vybraných podstatných výsledků z projektu do nově postupně vznikající metodiky „*znalostního managementu*“ a to v nově pojatém kyberprostoru moderního managementu. Aktuálnost této problematiky vychází především z pochopení publikovaných trendů a z cílevědomého průzkumu informačních zdrojů (Alavi, 2001), (Křupka, Špirko, 2008), (Janková, Janko, 2013), (Suchánek, Dvořák, 2012) světa, jako základu efektivní výzkumné činnosti, spolupráce s progresivními podniky a také vědeckými ústavy, dále pak opření o odborné práce studujících a přednášejících na vysokých školách a zejména pak s ohledem na ohlasy z příspěvků na národních a mezinárodních konferencích.

Aktuálnost příspěvku je zde vyjádřena především s vnímáním velmi rychlého vývoje a užití prostředků informačních a komunikačních technologií (ICT), z nutnosti velmi propracovaného pojetí a užitných hodnot vědeckých poznatků opřených „*Teorii systémů*“ a nově vytvářených oblastí „*Aplikované kybernetiky*“ (vedle již fungujících ve světě lékařské i vojenské kybernetiky), dále z dalších oblastí jako je „*Systémové integrace*“ a oblastí dnes již zahrnovaných do inteligentních robotických systémů apod. Těmito aktuálními oblastmi se musí dostat výzkum k novému chápání a užití „*Diskrétních a digitálních modelů a modelování*“ v nově užitém kyberprostoru pro uvedení a metodologicky podporovaný moderní management.

Cíl

Cílem specifického výzkumu „*Využití ICT a matematických metod při řízení podniku*“ je navázat na stávající projekty a nová zadání výzkumu v oblasti využití informačních a komunikačních technologií (ICT) a v oblasti moderního řízení podniků a to ve zcela nových podmínkách informační a později i znalostní společnosti. V příspěvku je zjednodušeným

textovým popisem sdělena informace vyplývající ze stručného obrazového vyjádření logické podstaty nově pojatého systémového vyjádření modelů klasického a praxí ověřeného řízení sociálně-technických systémů a podle definovaných teoretických pravidel „*oblasti řízení a sdělování v živých a neživých organismech*“ (zakladatel kybernetiky N.Wienera 1945) vyjádřit model informačního systému a další úrovně (počítačové sítě,..) jako kybernetických systémů a na modelech (vyjádřených jazykem jako prostředkem sdělování informace v systémech: textové, grafické, obrazové a matematické) s vyjádřením abstraktní představy o reálném prostředí (v tomto případě o ekonomickém prostředí se svým bezprostředním okolím) – schematicky vyjádřené na obrázku 1.

Na vytvářené metodologii ve výzkumném úkolu a zde v tomto příspěvku jsou stručně vyjádřeny možné návazné procesy modelování, jejichž cílem je zcela nový pohled na management s využitím znalostního lidského potenciálu a inteligentního adaptabilního prostředí technického zázemí v procesu řízení objektů (podniku) v reálném čase. Tímto vyjádřením je posílen proces velmi intenzivního spojování rozhraní lidského a technického prostředí. Procesem užití metod vzdělávání lidského potenciálu (přibližování, srůstání) a to moderními prostředky například v moderní oblasti užití „*E-learningu na virtuálních univerzitách*“ (Hrubý, 2011), (Janková, 2013), (Janková, 2014) dále pak aktivní užití „*Umělé inteligence*“ (například neuronových sítí v připravovaných dalších článcích) v technickém vybavení ICT a obecně u nových kybernetických systémů. Zde bude postupně vytvářen přechod na inteligentní robotický systém, asi tak jak dnes již vidíme u aplikací vojenské kybernetiky (inteligentní munice, bezpilotní a bezosádkové bojové a průzkumné prostředky, superrychlé prostředky kosmického – vzdušného – pozemního i podmořského v daném prostředí a v možné kybernetické válce a to zejména již dnes v oblasti kyberútoků potlačujících dnes již významnou složku takzvané kyberbezpečnosti ve všech oblastech lidského společenství).

Z připravované metodiky jsou zde uvedeny jen některé zajímavé momenty zahrnované v moderní odborné terminologii pod kybernetický prostor a v tomto příspěvku uvedených v následujících kapitolách.

Použité postupy

Především celá problematika nových možností moderního dynamického a bezpečného managementu vychází především dnes již z rychlého vývoje a užití prostředků informačních a komunikačních technologií (ICT).

Použité prostředky pro uvedenou dílčí oblast výzkumu uvedené v tomto příspěvku vychází z nutnosti velmi propracovaného pojetí a zvýraznění užitných hodnot: „*Teorie systémů*“, „*Teorie modelů a modelování*“, „*Umělé inteligence*“ a nově vytvářených oblastí „*Aplikované kybernetiky*“ a z velmi rozšířených aplikací vyjádřenými v „*Systémové integraci*“, „*Robototechnice*“ a také v aplikované „*Mechatronice*“. Všechny uvedené oblasti mají společné charakteristiky - systémové pochopení „*Filosofických a společenských věd*“, „*Matematiky*“, „*Fyziky*“ a „*Kybernetiky*“.

V uvedeném projektu a v tomto příspěvku jsou především nově zdůrazněny a použity odborné systémové přístupy a v praxi uplatněné kybernetické postupy.

Dosažené výsledky

Pro řešení uvedeného projektu jsou na základě již vyjádřeného globálního pohledu na celý projekt řešeného specifického výzkumu, vytvořeny následující nová logická schéma (systémově chápané struktury a chování systémů, podsystémů a prvků) vhodné pro projektování a systémové řešení projektu výzkumného úkolu (Janková, 2014). Dále velmi

stručně a přehledně je uveden v grafickém vyjádření na obrázcích 1. a 2.: *systémové vyjádření kybernetického prostoru (kyberprostoru) a systémově pojatém řízení v kyberprostoru moderního managementu budoucí ekonomické kybernetiky.*

Na obrázku 1. je zobrazeno prostorové chápání reálného prostředí R (z hlediska klasického pojetí vnímání člověkem - zde předpokládám pouze třírozměrné prostředí). Na tomto prostředí R je definován systém S:

$$S = \{ PR, RV \},$$

kde je účelově vyjádřena množina prvků PR s množinou reprezentovanou vlastními prvky p na zvolené rozlišovací úrovni systému S vhodné pro další použití vnímaného systému

$$PR = \{ p_i \}, \text{ kde } i \in J \text{ (} J \text{ je množina indexů)},$$

a množina vazeb RV (relací, vztahů mezi prvky p definované množiny P) R:

$$RV = \{ r_{i,j} \}, i, j \in J \text{ mezi prvky } p_i \text{ a } p_j$$

Množina všech vazeb (vztahů) $RV = \{r_{i,j}\}$ mezi prvky p_i a p_j systému je strukturou definovaného systému na dané rozlišovací úrovni reálného prostředí R. Struktura systému je obvykle specificky chápána jako funkční, technická, informační, časová, organizační, apod. Specifickou strukturu systému tvoří tzv. hierarchická struktura, která vyjadřuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti mezi jednotlivými prvky systému. Chováním systému tj. vyjádřením závislostí mezi množinou podnětů (vstupních veličin působících na hraniční prvky systému) a množinou výstupních reakcí systému (výstupními veličinami systému působícími na bezprostřední okolí z hraničních prvků systému S). V tomto příspěvku budou chápány systémy ekonomické jako účelově vyjádřené systémy, kde se veličiny vstupů systému kvantitativně shodují s mírou pro hodnotu a efekt a vhodně se transformují na hodnotové vyjádření výstupů. Zajímavými jsou také informační systémy, kde prvky systému jsou místa transformace a vazby v systému patří informačním tokům. Specifickou oblastí teorie systémů je zkoumání vnitřního uspořádání vlastních systémů. Jestliže z množiny prvků systému S vyčleníme jejich část a pojmenujeme ji jako řídicí podsystem, druhou skupinu prvků pojmenujeme jako řízený podsystem a nahradíme-li některé stávající vazby novými významnými vazbami, v nichž bude dominantní tzv. zpětná vazba, pak je to vyjádření tzv. kybernetického systému. Kybernetika je věda, která zkoumá obecné vlastnosti a zákonitosti řízení v biologických, technických a společenských systémech. Vedle: teoretické kybernetiky (využívající teorii regulace, teorii informace, teorii automatů, teorii učení, teorii her, teorii algoritmů a další teorie) je také, aplikovaná kybernetika, ke které se řadí: technická, lékařská, vojenská a také ekonomická kybernetika.

Dále na obrázku 1 je uvedena možnost analyzovat reálné prostředí R pro novou představu o vytvářeném systému S a z něho pak vytvářet odpovídající model M:

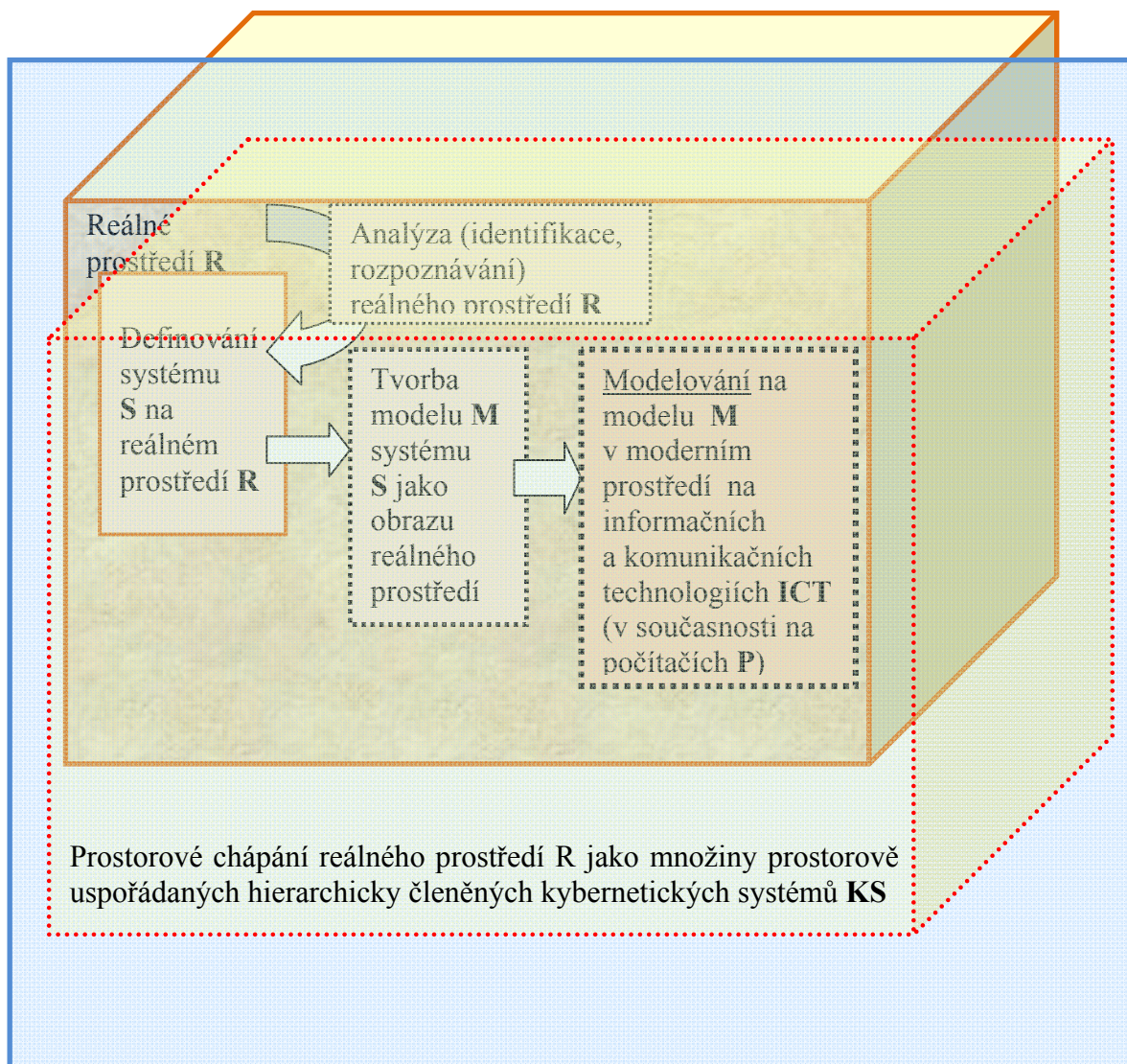
$$S \rightarrow M$$

kde symbol \rightarrow vyjadřuje transformaci systému S na model M (vyjádřeno jako tvorba modelu) jehož prostředkem je jazyk pro sdělování informací mezi systémy (mateřský – použitý v tomto příspěvku, umělý jazyk z „*Teorie jazyků*“ – reprezentovaný obrazem, klipem, grafem, maticí, a dalšími matematickými vztahy – rovnicemi a podobně).

Proces použití vhodného modelu M systému S je vyjádřeno modelováním na prostředcích současné technické kybernetiky (na prostředcích informačních a komunikačních technologií – dnes

na počítačích **P**. V procesu modelování a při vlastním použití modelu vznikla množina dat, množina informací o reálném prostředí, množina znalostí o celkovém prostředí **R** jako virtuálně chápané prostorové prostředí hierarchicky členěných kybernetických systémů **KS** a tento prostor chápeme v pojetí tohoto příspěvku jako kyberprostor, v němž budou nově prováděny uvedené transformace a modelování za účelem řešení úloh (optimalizačních, extrémálních, vyjadřování efektivity sledovaných hodnot, účinnosti změn struktury i chování např. organizačních struktur v systému řízení a dalších úloh zahrnutých do projektu specifického výzkumu).

obrázek 1. Systémové vyjádření kybernetického prostoru (kyberprostoru)



Zdroj: vlastní

Na následujícím, druhém obrázku je vyjádřeno nově pojetí nad prostorově uspořádanou množinou hierarchicky uspořádaných kybernetických systémů, podsystémů i nadsystémů **KS** v nově pojatém prostorově uspořádaném kyberprostoru moderního

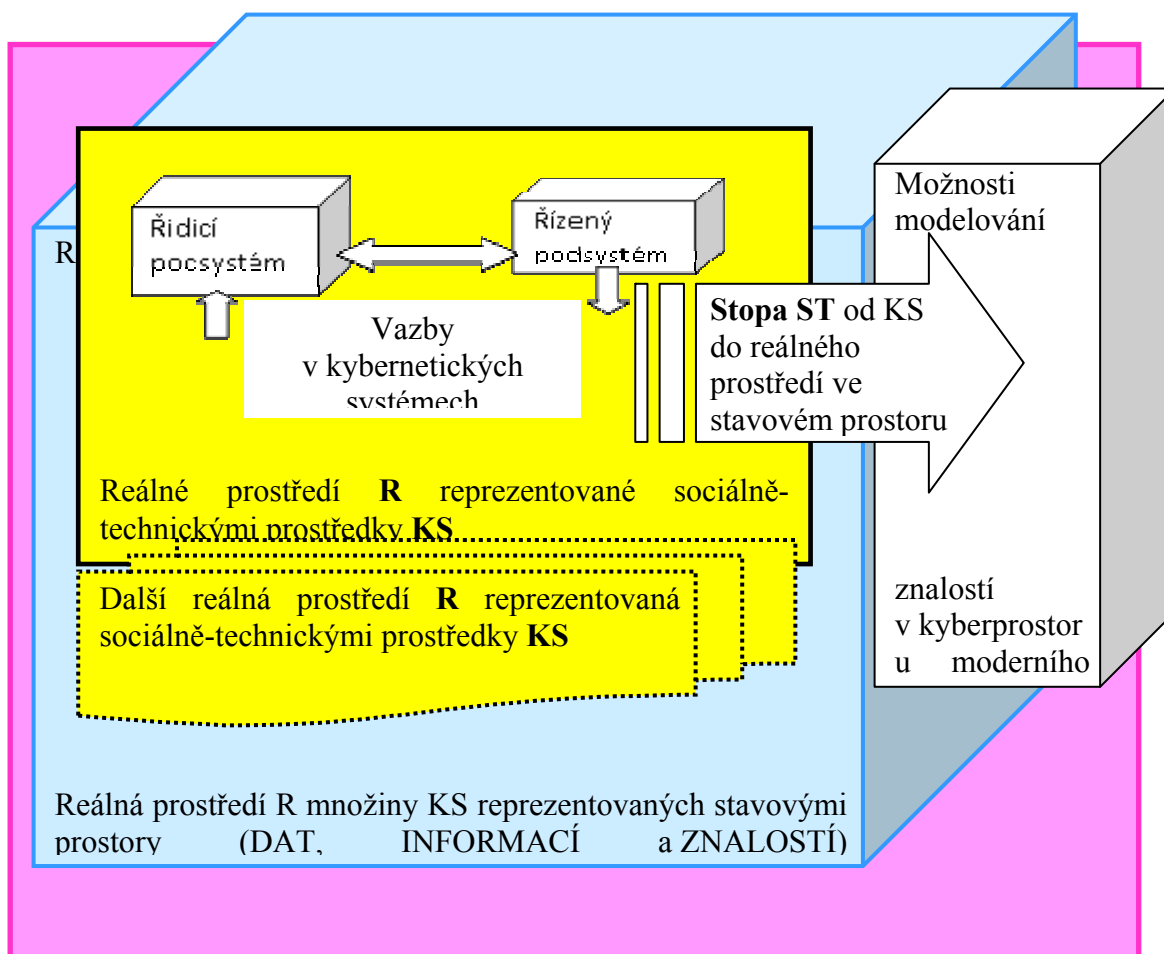
managementu **KP-MM** z nadhledu kyberprostoru ekonomiky a celkového prostředí reálného světa. Tím byl vymezen vybraný prostor pro systémovou integraci kybernetických systémů moderního managementu pro již dnes ve světě připravované budoucí simulace a využití uvedeného základu nového prostředí adaptabilních inteligentních robotických systémů pro ekonomickou kybernetiku.

Důležitým momentem v řešeném projektu bylo vyjádření zapamatovatelných bodů v existenci KS v různých časových dimenzích vnitřních a vnějších časů pokrývajících tak zvaný reálný čas nutný pro řízení fyzikálních veličin v reálném prostředí. Obdobně jako u živých organismů je zde definován čas sociálně-technického prostředí v životním cyklu kybernetických systémů (například u homeostaze pak života jednotlivých orgánů v živém organismu spolupodílejícím se na délce života organismu). Tato nová časová ohraničenost jednotlivými úseky chápání nelineární časové osy systému je současně vyjadřována systémy parciálních diferenciálních rovnic a rozбором této části modelování.

Významným přínosem projektu je její stručně vyjádřená logika nové metodiky projektování a pro budoucnost to bude získávání stavových hodnot (zde dat a jejich časoprostorového vyjádření) pro potřeby moderního managementu.

Například již dnes můžeme při vytváření uvedeného modelu vycházet z dílčího kyberprostoru komunikačních prostředků – jimž mohou být mobilní telefony. Každý tento kyberprostor vytváří zajímavou strukturu dat o časovém a prostorovém umístění člověka (mobilu) a já jsem to pojmenovala stopou. Tato stopa může být systémově užita při tvorbě map získaných z mobilů osob udávajících koncentraci lidí na zastávkách dopravy, trajektorii pohybu množiny cestujících s uvedením místa kam jede a kde bydlí, totéž kupujících v obchodech, koncentraci návštěvníků služeb a podobně. Takže může vytvářený kyberprostor získávat STOPU sloužící k uvedeným procesům řízení dopravy, obsluhy obchodní sítě, změn sídlišť apod. Vše je znázorněno na vytvářeném procesu modelování znalostí v kyberprostoru moderního managementu budoucí ekonomické kybernetiky.

obrázek 2. Systémově pojaté řízení v kyberprostoru moderního managementu budoucí ekonomické kybernetiky



Zdroj: vlastní

Diskuse

Postupně získávané dílčí výsledky z různých profilů vznikající ekonomické kybernetiky (Janková, 2014) a tohoto logického řetězce modelování v uvedeném kyberprostoru jsou základem

pro další odborné diskuze a vědecké články z řešeného projektu specifického výzkumu „Využití ICT

a matematických metod při řízení podniku“ s tematickou částí projektu (Dvořák, Janková a kol.): „Systémově integrované prostředí pro návrh inteligentních modelů, modelování a simulaci moderního kyberprostoru podniku“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-13-2148 (2013-14) a dalších připravovaných návazných vědeckovýzkumných úkolů.

V uvedených obrázcích 1 a 2 tohoto příspěvku jsem graficky zcela nově a záměrně uvedla systémové vyjádření podstaty řešeného dílčího úkolu a přispívám tím do komplexního pohledu zadávaných úloh řešitelským kolektivem výzkumného úkolu. Vycházela jsem z mého pochopení principů složitých a velmi zajímavých Teorií systémů a zejména kybernetiky a tak přispívám k možnému řešení specifického výzkumu a k diskusím o vhodnosti takového komplexního pohledu na nové pojetí kyberprostoru v možném moderním modelování řešených úloh vytvářené znalostní společnosti.

Odborné náměty (Janková, 2013), (Janková, 2014) z metodologie uvedeného modelování jsou významnou studnicí poznání pro systémové řešení projektů v reálném prostředí postupně vznikající ekonomické kybernetiky a podkladem pro přínos k rozvoji vědních oborů v připravovaných doktorských disertacích (a dílčích úloh již existující spolupráce s podniky přicházejícími postupně na moderní procesy řízení výroby a služeb (například ACONTE s.r.o. Brno). K dalšímu zpřesňování projektu jsou prováděna setkání odborníků pro teorii a praxi v ekonomice na mezinárodní úrovni postihující moderní oblast elektronického podnikání a obchodu.

Závěr

Uvedený cíl řešeného projektu v daném specifickém výzkumu je naplňován postupně zveřejňovanými příspěvky a odezvou na ně pak přináší zpětné vazby z různých vědních oblastí

a tak v oblasti této aplikované kybernetiky se mohou vytvářet přijatelné systémově integrovatelná kybernetická prostředí v kyberprostoru civilizovaného světa.

Z vytvářené metodologie a připravované metodiky ke kybernetickému pohledu na dynamiku všech oblastí moderního světa, jsou zde uvedeny jen některé zajímavé momenty zahrnované v moderní odborné terminologii pod kybernetický prostor vhodný pro modelování narůstajících

a potřebných kvalitních znalostí pro moderní management.

Tento příspěvek je dílčím výstupem řešeného projektu specifického výzkumu a uvedené citace kolektivu řešitelů vyjadřují nové chápání modelování v kyberprostoru zahrnující také potřebné směřování modelů sociálně-technického prostředí v manažerské informace a novou úlohu managementu s minimalizovaným rozhraním člověk – prostředí ICT.

Zdroje

- [1] ALAVI, M. 2001. *Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly.
- [2] HRUBÝ, M. 2011. *Question objects-their description and usage*. Distance Learning, Simulation and Communication 2011. ISBN 978-80-7231-695-3.
- [3] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J. 2014. *Possibilities of system integration in applied cybernetics*. In Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness. 20. Valencia: IBIMA, ISBN: 978-0-9860419-2- 1.
- [4] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J. 2014. *Options of electronic commerce modelling in a cyberspace of new economy*. In EBES Conference. Russia. ISBN: 978-605-64002-3-0.
- [5] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J. 2013. *E-learning in virtual university environment*. In Distance learning, simulation and communication 2013. University of Defence. Brno: University of defence, 2013. p. 90-95. ISBN: 978-80-7231-919- 0.
- [6] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J. 2014. *Možnosti ICT v kyberprostoru virtuálních univerzit*. In Matematika, informatika a aplikované vědy. 1. Brno: MITAV, s. 66-72. ISBN: 978-80-7231-961- 9.
- [7] JANKOVÁ, M. 2014. *Adaptive educational activities modelling in the artificial intelligence cyberspace*. In Crafting Global Competitive Economies: 2020 Vision Strategic Planning & Smart Implementation. Milano: IBIMA, s. 1232-1239. ISBN: 978-0-9860419-3- 8.
- [8] JANKOVÁ, M., JANKO, R. 2013. *Modelling of dynamic systems in electronic education*. In Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation. IBIMA. Roma: IBIMA, s. 1323-1332. ISBN: 978-0-9860419-1- 4.

- [9] KŘUPKA, J., ŠPIRKO, Š. 2008. *Základy technickej kybernetiky*. 1.vyd. Liptovský Mikuláš: M.R. Štefánika,ISBN: 978-80-8040-357-7.
- [10] SUCHÁNEK, P., DVOŘÁK, J. 2012. *Impact of the Economic Crisis on E-business - Negative or Positive?* In 7th International Symposium on Business Administration. Çanakale Onsekiz Mart University. Canakkale: Çanakale Onsekiz Mart University, s. 120-128. ISBN: 978-605-4222-18- 6.

Kontakt:

Ing. Martina Janková, BA (Hons)

jankova@fbm.vutbr.cz

martina.jankova@email.cz

Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Kreativita versus analýza

Creativity versus analysis

Imrich Jenča

Abstract

In transition countries, university education in the field of marketing communication belongs to new, dynamically developing study programs and it was evoked by the demand for university-educated experts in the field of marketing, that have been acutely lacking in the centrally planned economy. In the Slovak Republic today, one can study the marketing theory in business-oriented universities as a part of economics and management study program, and in specialized study fields that offer marketing theory as a part of the mass media studies. Since almost thirty universities offer one or the other form of education, one could say that the availability of marketing professionals would not be a problem. However, the question arises whether the content of the study programs meets the requirements of the employment market in terms of profiling of graduates. The review of study programs of mass media (and therefore marketing) communication branches suggests that currently more attention is paid to creativity in advertising than to the marketing analysis. The study therefore aims to highlight the deficiencies in the educational process of marketing communication, because for the success of an enterprise, a thorough marketing analysis seems to be more important than the search for new paths of creativity in advertising.

Keywords: advertising, education, creativity, analysis, strategy

JEL classification: M3 (L1, D4)

Úvod

V období centrálne riadenej ekonomiky sa marketingu veľa pozornosti nevenovalo. Za primárny dôvod tohto stavu možno považovať absenciu konkurenčného prostredia, aj známe uplatňovanie marketingových nástrojov v tomto období bolo skôr súčasťou stratégie zbavovania sa neplánovaných prebytkov, ako cielenou obchodnou činnosťou konkurenčného trhového mechanizmu. Pritom nemožno tvrdiť, že by chýbali v tomto smere tradície. V medzivojnovom období sa začal ako dôsledok stagnácie odbytu prejavovať zvýšený záujem o nové formy propagácie tovaru, čo viedlo napokon až k vzniku Reklubu – československej ochrannej a záujmovej organizácie propagačných pracovníkov. Chýbal však prepracovaný dlhodobější systém prípravy odborníkov na propagáciu a reklamu. V tomto čase sa začala rodiť aj teoretická platforma propagačnej činnosti, a to prostredníctvom vedecko-výskumnej činnosti, ktorou sa zaoberal Poradný zbor pre reklamné otázky pri Ústave ľudskej práce so sídlom v Prahe. Na Slovensku, ktoré za úroveň propagačnej činnosti v Čechách celkom prirodzene zaostávalo pre nedostatočne rozvinutú infraštruktúru, sa pokúšal okrem Reklubu ovplyvňovať propagačnú a reklamnú činnosť Slovenský reklamný klub a reklamné podniky Hron a Rekordy. O školenie profesionálnych aranžérov prostredníctvom prednáškovej činnosti sa v tom čase staral Štátny ústav pre zveľaďovanie živností v Martine (Hornák, 2009). Na úrovni stredného školstva to bola Škola umeleckých remesiel, ktorá začala v tridsiatych rokoch pôsobiť otvorením kurzov reklamy a kreslenia. Jej zriaďovateľom bola Obchodná a priemyselná komora mesta Bratislavy, no výučba na škole trvala len do roku 1938. To bol východiskový stav pred zavedením centrálne riadenej ekonomiky, navyše výrazne poznačený vojnou zdevastovaným hospodárstvom, obdobím znárodňovania a likvidáciou súkromného sektoru.

Už sme naznačili, že v období budovania socializmu, teda v období centrálne riadenej ekonomiky, bolo aj umiestňovanie prebytkov len súčasťou naplňania hospodárskych ukazovateľov; reklamná činnosť prestala plniť poslanie, známe z konkurenčného prostredia. Zodpovedal tomu aj záujem o prípravu reklamných a propagačných pracovníkov. V päťdesiatych rokoch minulého storočia sa na Slovensku príprava odborníkov síce objavila v systéme štátneho vzdelávania, no v širšej miere len na úrovni učňovského školstva so zameraním na aranžérstvo. Jedinou strednou školou bola Škola umeleckého priemyslu, ktorá zameraním do istej miery nadviazala na predvojnovú ŠUR-ku. To bol trend, ktorý pokračoval ďalšie dve desaťročia. Na úrovni vysokého školstva sa problematika reklamy pokrývala

špecializovanými prednáškami na Vysokej škole ekonomickej. Až v roku 1979 sa objavuje v rámci žurnalistickej edukácie na Univerzite Komenského aj špecializácia propagácia, čo odzrkadľovalo aj vedajší trend nahrádzať termín reklama názvom propagácia. Treba ešte uviesť, že to bolo sedem rokov po zavedení podobného štúdia na Fakulte žurnalistiky Karlovej univerzity. Reklamnú a propagačnú činnosť v tomto období zabezpečovalo postupne viacero špecializovaných inštitúcií (Reklama obchodu, Merkur, Erpo a pod.), odborníkov pre ich potreby dokázal vtedajší systém vzdelávania zabezpečiť v potrebnom rozsahu. Úplne iná situácia nastala po roku 1989, keď sa centrálné riadené hospodárstvo rozpadlo. Prudko sa rozvíjajúci súkromný sektor nemohol dlho vydržať len s podnikateľskou odvahou a chuťou a takmer nijakými vedomosťami o zákonitostiach reklamy, čo bolo charakteristické pre obdobie zrodu konkurenčného trhového prostredia. O to vypuklejšie sa prejavil nedostatok odborníkov na marketingovú komunikáciu. Tento stav vyvolal výraznú odozvu nielen v praxi, ale aj vo vysokoškolskej edukácii. Môžeme dokonca povedať, že ide skôr o začiatok nejakého vývoja, keďže obsah a formy vzdelávania v marketingovej komunikácii nemajú zatiaľ trvalý charakter a a tie jestvujúce nie vždy naplňujú očakávania praxe. V príspevku preto chceme naznačiť niektoré problémy, ktoré realizáciu týchto študijných programov v súčasnosti na Slovensku sprevádzajú.

1.1. Marketingová komunikácia v štruktúre vysokého školstva

Vyjadrovať sa k aktuálnym problémom školstva na Slovensku vo všeobecnosti nie je v súčasnosti jednoduché. Z metodologického hľadiska by sme mali v príspevku predložiť relevantnú analýzu primárnych prameňov, ktorá by umožňovala prijať exaktné závery. V prípade analýzy takéhoto zamerania by bolo namieste použiť metodologický dualizmus – kvalitatívnu analýzu primárnych a sekundárnych prameňov by mala doplniť kvantitatívna analýza zastúpenia jednotlivých prvkov a premenných. Za primárne relevantné pramene by sme potom mohli v prípade posudzovania obsahu vzdelávania na vysokých školách považovať akreditačný spis a informačné listy predmetov, ktoré musia byť jeho súčasťou. Tieto informácie však záujemcovi o štúdium (prípadne personálnym agentúram) bežnými komunikačnými kanálmi dostupné nie sú. Na stránkach väčšiny vysokých škôl (pod týmto všeobecným názvom máme na mysli aj univerzity) sú dostupné len veľmi stručné charakteristiky profilu absolventa príslušného študijného programu. Komplexnejší obraz o štruktúre a obsahu vzdelávania by mohli poskytnúť rozvrhy štúdia, no aj tie sprístupňuje verejne len niekoľko škôl. Akreditačný spis konkrétnej vysokej školy je teoreticky dostupný cez ministerstvo školstva prostredníctvom zákona o slobodnom prístupe k informáciám, no využitie tejto cesty na analýzu jedného študijného programu je „beh na dlhú trať“. V príspevku teda len naznačujeme niektoré problémy, ktoré výučbu marketingovej komunikácie sprevádzajú. Vychádzame pritom z reakcií na podobný príspevok, ktorý sme prezentovali na konferencii FMK UCM Megatrendy a médiá 2013 v Smoleniciach a z niektorých názorov, ktoré zazneli v rámci panelovej diskusie na konferencii Marketing identity 2014, organizovanú v novembri tohto roku rovnakou fakultou.

Je celkom prirodzené, že ponovembrový vývoj sa výrazne dotkol aj systému vzdelávania. V edukačnom procese sa zákonite objavili študijné programy, ktoré sa dovtedy u nás študovať nedali, vzdelávanie sa výraznejšie začalo prispôbovať trhu práce, no aj samotné školy sa začali správať trhovo. V podstate ich k tomu dovedol systém financovania štátom, ktorý zaviedol (a dodnes funguje) financovanie na normatívoch, zohľadňujúci prepočítaný počet študent v kontexte personálnej náročnosti (KPN), nákladovosti výučby (KN) a kvalifikačnej štruktúry pedagógov školy (KKŠ). Aj keď sa neskôr prešlo na viaczdrojové financovanie, základ zostal rovnaký – výkony školy vo vzdelávaní a vo výskume. To donútilo správať sa školy trhovo, rozširovaním atraktívnych študijných programov sa zvyšoval záujem o školu,

a teda aj počet študentov a z toho plynúcich financií. K takýmto odborom nepochybne patrí aj masová komunikácia, propri ktorej sa vyprofiloval aj osobitný odbor marketingová komunikácia. Marketingové teórie sa teda objavujú primárne v dvoch typoch škôl – v tých, ktoré ponúkajú ucelené ekonomické vzdelanie a v tých, ktoré sa prioritne zameriavajú na problematiku komunikácie. Rozdiel medzi nimi – z pohľadu prípravy v oblasti reklamy a propagácie – spočíva predovšetkým v profile absolventa; kým prvý typ škôl pripravuje poslucháča predovšetkým v oblasti analýzy, druhý typ škôl sa sústredil najmä na oblasť kreativity. Tento typ štúdiá na Slovensku aktuálne ponúka 9 vysokých škôl. A treba dodať, že záujem o toto štúdium je stále veľmi veľký. Dokáže však pracovný trh absorbovať toľko odborníkov na tvorbu reklamného produktu? Aký typ marketingového odborníka vlastne prax potrebuje – analytika alebo kreatívca, teda odborníka na obsahové, textové, grafické a umelecké stvárnenie reklamy?

1.2. Marketingová komunikácia ako samostatný študijný program

Všetkých deväť škôl, ktoré na Slovensku ponúkajú štúdium marketingovej komunikácie (či už ako súčasť masovej komunikácie alebo ako samostatný odbor), sa podľa uverejnených profilov absolventa orientuje predovšetkým na prípravu odborníkov v oblasti tvorby reklamného produktu. Len v troch prípadoch sa v takomto texte objavuje aj výraz analýza (UCM, UK a UKF). Pochopiteľne, takýto text môže slúžiť (a slúži) aj na seba propagáciu, jeho znenie teda môže ovplyvňovať propagačná stratégia konkrétnej školy, napokon, nechť študentov zaoberať sa matematikou v niektorých študijných odboroch je dostatočne známa (niektorí odborníci to pripisujú vytrácaniu sa schopnosti abstraktného myslenia, pod ktoré sa paradoxne podpisuje aj rozvoj počítačových a komunikačných technológií). Uvádzame to však preto, lebo analýza v marketingu nie je bez ovládania štatistických metód možná. Pokúsili sme sa preto štatistiku (základy štatistiky a pod.) ako konkrétny predmet hľadať v iných prameňoch – primárne v rozvrhoch školy. Ani tento typ informácie nie je ale pre verejnosť všade dostupný; opierajúc sa o súčasnú úroveň poznania môže preto konštatovať, že výučbu predmetu štatistika udáva len jedna vysoká škola (a to ako dvojsemestrálny predmet). To nevyhnutne vyvoláva otázku, či takýto predmet v marketingovom vzdelávaní je vôbec potrebný.

Absencia marketingových odborníkov v trhovom sa rozvíjajúcej ekonomike nepodnietila len záujem o ich prípravu. Svedčí o tom prudký nárast reklamných agentúr, ktoré začali ponúkať najprv tvorbu reklamného produktu, neskôr väčšina z nich túto ponuku rozšírila o prieskum a analýzu trhu. Najmä malé a stredné firmy tak stoja pred otázkou, či zamestnať vlastného špecialistu na marketingovú komunikáciu, alebo si takéto služby objednávať. Oboje má svoje výhody – dodávka marketingového projektu na kľúč je nepochybne pohodlná (aj keď zrejme finančne náročnejšia), no realizuje sa zvyčajne len v rozsahu zadania. Zamestnanie odborníka môže primárne vyvolať pochybnosti o jeho permanentnej využiteľnosti vo firme, najmä ak ide o kreatívca. Definičné znaky takejto osobnosti sú totiž priveľmi vzdialené profilu analytika, schopného tpezlivo spracovávať množstvo vygenerovaných údajov o zákazníkoch. No výhodou vlastného odborníka je permanentný kontakt s dátami firmy, čo umožňuje hľadanie korelácií aj v rámci dlhodobých obchodných stratégií, nielen v konkrétnych zadaniach pri jednotlivých produktoch. Natíska sa otázka, či uspokojivým riešením nie je stredná cesta – trochu analytik, trochu kreatívec. Takéhoto odborníka však vysoké školstvo neprodukuje. Určite aj preto, že ide o dve diametrálne odlišné činnosti.

Ani kreatívca však nie je v súčasnosti možné pripraviť bez toho, aby sa neoboznámil so základnými analytickými metódami. Upozorňuje na to už samotná teória kreatívnych postupov – v procese CPS (Creative problem solving) tvorí analýza prvú fázu riešenia, v procese CPD (Critical path diagram) druhú, rovnako ako v Gordonovej syneketickej metóde

(Žák, 2004). I keď sa pri týchto postupoch pracuje s primárnymi a sekundárnymi prameňmi, analýza je následným krokom po definovaní problému. Marketingový pracovník v praxi je však konfrontovaný skôr s opačným postupom – s potrebou spracovania megadát, ktoré umožňujú na základe príslušných analýz problém definovať (Roberts, Kayande, Stremersch, 2014). Poradie prvých dvoch krokov krátko riešenia sa tu mení, analýzou dostupných dát sa generujú nové možné zadania marketingových aktivít. A to je už bez zvládania štatistických postupov sotva možné. Veľké súbory dát, big dáta, si vyžadujú spracovanie s vysokou validitou. Tú ponúka viacero testov (Mann-Whitneyov, Kruskalov-Wallisov, Wilcoxonov a pod.), no ich realizácia a interpretácia si vyžaduje primerané vedomostné zázemie. Týka sa to aj prípadov, keď sa firma obracia s analýzou na externého dodávateľa. Platí tu totiž jednoduchá rovnica – čím presnejšie zadanie, tým kvalitejší výsledok (Leefflang, Verhoef, Dahlström, Freundt, 2014). Súčasný absolvent marketingovej komunikácie zväčša ovláda teóriu výskumov, ktoré používajú marketingové agentúry, no nie vždy aj praktické nástroje na ich uplatnenie. A samotné agentúry neovládajú problémy firmy natoľko, aby zo zadaných dát spracovali aj iné ako objednané výstupy.

Problematika je o to naliehavejšia, že v súvislosti s rôznymi zákazníkymi vernostnými programami, analýzou virtuálneho priestoru, novými formami komunikácie so zákazníkom sa zväčšuje množstvo dát, ktoré sa vo firme zbierajú. Ich objem už presahuje bežné softvérové možnosti spracovania. Zvyšujú sa tým napríklad nároky na schopnosť segmentácie dát – sú to teórie, ktoré by mal absolvent marketingovej komunikácie ovládať prakticky, nielen v teoretickej podobe. K tomu potrebuje primerané vzdelanie v oblasti štatistiky, no súčasne aj zodpovedajúcu počítačovú gramotnosť. I keď ide uväčša o ukladanie dát v štruktúrovanej podobe, ich analýza prebieha prostredníctvom pripravených algoritmov. Pritom nejde len o objemový nárast dát, ale aj o ich ďalšie charakteristiky, ktoré sú definované ako 3V – volume, velocity, variety (Trnka, 2014). Big dáta menia formy prístupu značiek k prieskumu trhu a vzťahu so zákazníkmi, napriek obtiažnosti ich spracovania budú teda zohrávať stále väčšiu úlohu (Russell, Bennett, 2014). To sa odzrkadľuje aj na dopyte praxe. Ako pri analýze trhu práce na Slovensku uviedla v panelovej diskusii počas konferencie Marketing Identity 2014 výkonná riaditeľka spoločnosti Profesia I. Molnárová, zamestnávateľia v súčasnosti preferujú predovšetkým marketingových analytikov, čo je najrýchlejšie rastúci marketingový odbor v súčasnosti.

Záver

Aj keď sa marketingové vzdelávanie stalo pre vysoké školstvo komoditou, jeho profilácia za potrebou praxe zatiaľ zaostáva. Školy pripravujú skôr „univerzálnych“ marketingových odborníkov, ktorí sa úspešne uplatňovali predovšetkým v začiatkoch rozvoja trhového ekonomického prostredia. Teda v čase, keď na oslovenie zákazníka stačil dobre zvolený slogan. No dnes sa aj firmy dostali ďalej, pre svoj ďalší rast už potrebujú nielen sofistikovanejšie formy marketingového pôsobenia, ale aj vyšší stupeň poznania trhu a svojho zákazníka. Univerzálny marketingový odborník stráca opodstatnenie, pre firmy bude v budúcnosti dôležitejší ten, kto dokáže generovať zadania, ako ten, čo ich vie naplniť. Mnohí zástupcovia praxe zhodne tvrdia – absolventov marketingovej komunikácie treba po nástupe doškoliť predovšetkým v oblasti analýzy. A tým prirodzene nemajú na mysli zber dát dotazníkovými či inými metódami. Už sme povedali, že megadáta predstavujú potenciál, ktorý dokáže využiť len skúsený analytik firmy. Univerzálnosť – trochu kreatívec, trochu analytik – si s takýmto zadaním neporadí. Objem dát v marketingu je priveľký na to, aby marketingový pracovník s podobnou štruktúrou odbornej prípravy dokázal rozsegmentovať dáta do takej podoby, aby sa dala na nich postaviť konkrétna marketingová stratégia (Jenča, 2014). J. Steel už pred desiatimi rokmi tvrdil, že postavenie analytika bude v postavení

rovnocenného pracovného partnera account manažéra, keďže všetky kľúčové rozhodnutia ku kampaniam budú vychádzať z analýz relevantných dát (Steel, 2003).

Dá sa predpokladať, že v krátkej budúcnosti dôjde k ďalšej špecializácii štúdia marketingovej komunikácie. Ide o perspektívny odbor s vysokou možnosťou uplatnenia sa na pracovnom trhu. Aj preto bude záujem oň ďalej rásť, a to aj po prípadnej reprofilácii štúdia. Ako možné východisko sa ponúka špecializácia na druhom stupni štúdia; po všeobecnom základe na prvom stupni by sa magisterské štúdium mohlo členiť na dve samostatné zamerania – na marketingovú analytiku a marketingovú kreativitu. Príprava analytika by v tom prípade mala uprednostňovať matematické a štatistické metódy analýz dát firmy a marketingové stratégie, ktoré primárne vychádzajú z výskumných výsledkov reklamných agentúr. Kreativna príprava by sa naďalej mohla opierať o zaužívané a osvedčené postupy – kreatívne náčrty kampaní, rozvíjanie tvorivého písania, tvorbe sloganov a reklamných textov a pod.

Zdroje

- [1] Hornák, P. 2009. *História reklamy na území Československa*. In *Reklama 09. Zborník vedeckých štúdií pre otázky teórie a histórie reklamy a public relations*. Vydavateľstvo Book & Book, Bratislava. ISBN 978-80-9702470-3
- [2] Žák, P. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Computer Press, Brno. ISBN 80-251-0457-5
- [3] Roberts, J. H., Kayande, U., Stremersch, S. 2014. *From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain*. International Journal of Research in Marketing. Vol. 31, Issue 2, June 2014, 127 – 140. ISSN: 0167-8116
- [4] Leeflang, P. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., Freund, T. 2014. *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal. Vol. 32, Issue 1, February 2014, 1 – 12.
- [5] Trnka, A. 2014. *Big data analysis*. European Journal of Science and Theology, October 2014, Vol. 10, Suppl. 1, 143 – 148.
- [6] Russell, Ch., Bennett, N. 2014. *Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy*. Business Horizons, v tlači, upravená on-line verzia, September 2014. ISSN: 0007-6813. Dostupné na <http://www.sciencedirect.com/science/journal/aip/00076813>.
- [7] Jenča, I. 2014. *Kreativita vs. analýza v marketingovej praxi*. In *Globalizácia marketingu a zrútenie časopriestoru v médiách – Marketing a médiá 2014*. Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, Trnava. ISBN 978-80-8105-585-0
- [8] Steel, J. 2003. *Reklama. Průzkum, příprava a plánování*. Computer Press, Brno. ISBN 80-251-0065-0

Kontakt:

Doc. PhDr. Imrich Jenča, Ph.D.
email: im.jenca@gmail.com
Katedra právnych a humanitných vied
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda
Nám. J. Herdu 2
917 01 Trnava
Slovenská republika

SMĚRY A DETERMINANTY TRENDŮ V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI

DIRECTIONS AND DETERMINANTS OF TRENDS IN MARKETING COMMUNICATION

Milan Kašík, Naděžda Petrů

Abstract

The aim of this paper is to discuss the trends of marketing communication especially in the area of digital communications. Point out the importance of communication methods and social media, mobile marketing tools, to mention changes in the shopping behavior of customers linked to e-commerce. In terms of methodology, the contribution is mainly based on the method of analysis and synthesis of theoretical and practical knowledge, comparison and research agency GfK and Association of small and medium enterprises in IT. In conclusion, we summarize the findings and propose recommendations to daily practice firms. The basis of success on the social networks we see content, usefulness of the information provided, offers convenience, immediacy of response, novelty, wit, playfulness, personal approach. Customer purchases take place in a mobile environment. Companies are recommended to banners, websites and portals customize these devices use mobile applications, wallpapers, animations, videos, targeted localization or sms / mms, mobile couponing, print materials with barcodes for mobile, mobile payments etc. Companies need to find new forms of engagement customer through play, react in real time to look at marketing as a service and fix the budget that will be allocated to innovation in communications and marketing innovation.

Keywords: trend, marketing, communication, media type, contents

JEL classification: M310

Úvod

Pokud nazíráme na moderní trendy a techniky současného marketingu a prodeje, většina se jich odehrává v integrované marketingové komunikaci (dále IMC), která je integrální součástí marketingu (prostřednictvím mixů 4P, 4C, resp. webového marketingového mixu 4S). Z hlediska těchto taktických nástrojů se pak trendy odehrávají v rámci promotion (tzv. čtvrté P v marketingovém mixu produktovém), resp. v communications (tzv. čtvrté C v mixu zákaznickém), resp. v site and synergy (tzv. druhé a třetí S v marketingovém mixu webovém).

Cíle a metody

Cílem příspěvku je poukázat na trendy marketingové komunikace, zejména v oblasti digitálního/elektronického marketingu a možnosti využití IT technologií pro malé a střední formy. Shrnout získané poznatky a navrhnout doporučení pro každodenní praxi MSP. Příspěvek je založen především na metodě analýzy, komparace, dedukce a syntézy teoretických a praktických znalostí. Vychází z dat a externě zpracovaných analýz výzkumné agentury GfK, z výsledků výzkumu Asociace malých a středních podniků, z dotazování (mezi nereprezentativním vzorkem 200 studentů kombinované formy studia marketingu na VŠFS, o.p.s). Některé údaje pochází z věrohodných internetových informačních zdrojů. Sekundární data jsou interpretována v širších souvislostech.

1. Trendy jako odraz vnějších podmínek

Integrovaná marketingová komunikace společně s inovacemi, popř. inovace marketingové komunikace, představuje - zejména v současné době ekonomických turbulencí, složitostí a změn, v současném vysoce konkurenčním prostředí - jeden ze záchranných kruhů pro firmy pro to, aby prodaly, co vyprodukovaly a pro zákazníky, aby v akcelerujícím přeusu nabídky a hlubší kapse dobře a levně nakoupili. Tento tržní mechanismus spojující ekonomiku

a marketing ovlivňují zcela nové podmínky vyvolané globální hospodářskou krizí, odstartovanou v USA a v různých modifikacích (recese, zpomalení ekonomiky) probíhající dnes v celém světě, Evropu nevyjímaje.

V těchto nových podmínkách dnes platí pro marketing dvojnásob, že „*všechno zlé je k něčemu dobré*“. Svět se rychle zmenšuje s příchodem rychlejší komunikace, dopravy a finančních toků. Produkty jsou vyvíjeny či inovovány v jedné zemi nebo jedné firmě (Samsung, Zara, BMW, Facebook...), ale nacházejí uplatnění a nadšené přijetí celosvětovými zákazníky. (Kotler, Armstrong, 2012). Hospodářské těžkosti postavily obchodování a marketing na domácích i zahraničních trzích B2B i B2C do nových situací. Ty se promítly a promítají do změn v nákupním chování zákazníků. Integrovaná marketingová komunikace je postavena před novou situací - po době jistého blahobytu a finanční prosperity - doposud nepoznanou, znásobenou vlivem a rozvojem telekomunikací a moderních technologií. Producenti hodnot/ výrobci nemají za současného převisu nabídky nad poptávkou v realizaci své produkce mnoho na výběr, než aby se **upínali právě k trendům v marketingu a marketingových komunikacích!** Ty mají totiž často tu magickou moc, že dovedou prodat i neprodatelné, ale i neprodat špičkový výrobek resp. dovedou nás přesvědčit ke koupi z rozmařilosti (tedy ke koupi toho, co nepotřebujeme). To vše je výsledek dobrého marketingu a IMC!

Dovolíme si proto obrazně tvrdit, že marketing a integrovaná marketingová komunikace, pomáhají nezastupitelně výrobcům v době hospodářských těžkostí a za současné hospodářské globální situace vyprazdňovat sklady, bankám a pojišťovnám přitáhnout klienty k novým produktům, školám získat studenty atd. Marketing management je proces plánování, organizování, implementace a řízení marketingových aktivit s cílem usnadnit výměnu hodnot mezi firmou a zákazníkem. (Pride, Ferrell, 2010). Firmy se proto neobejdou bez řízení marketingu.

1.1 Nástroje a techniky komunikačních trendů

Vstup internetu do mediálního a obchodního světa v letech 1993-95 vytvořil předpoklady pro komunikační trendy a techniky. Je známo, že převaha marketingových komunikačních aktivit je spojena s působením a vlivem masových médií, která vstup internetu významně ovlivnil a rozšířil. To byl jen začátek dodnes probíhajících trendů:

- **Dosavadní tradiční mediatypy** (tisk, rozhlas, televize) se rozšířily o čtvrtý, pro který se zatím vžil název **nová média**, jejichž součástí jsou smart telefony, tablety, iPady a další. Tím byla v rámci marketingové komunikace „odstraněna poslední slabina“ tradičních mediatypů, kterou byla absence přímé interakce média se zákazníkem! V případě nových médií proto hovoříme také o **interaktivních multimedialních prostředcích** (umějí přenášet a multiplikovat zvuk, obraz, texty jako tradiční média, ale navíc jsou schopna být v přímém kontaktu se zákazníky). Prodej chytrých telefonů v roce 2013 celosvětově dosáhl 1,004 miliardy kusů. Na planetě je tak více chytrých mobilních telefonů než lidí..Každý prodaný mobilní chytrý telefon má kapacitu paměti vyšší než měla NASA v roce 1969. (Čichovský, 2014)
- Do **marketingu doslova vtrhly sociální sítě** (Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn a další). Ty přináší primárně změnu způsobu komunikace. Většinou to není rozhovor,

ale jedná se o komunikaci many-to-many. Vzniká proud informací, v němž vnímáme jednotlivé aktéry jen jako součást vyššího celku, a oni v něm bojují o to nejcennější – o pozornost. Firmy se tak dostávají do soukromého prostředí zákazníků a základem úspěchu na sociálních sítích se tak pro ně či jejich značky jeví cool faktor, vtip, užitečnost, výhodnost, okamžitost, novost, osobní přístup. Nejhorším nepřítelem na sociální síti je nuda. Pro firmu je důležité rychle a kvalitně odpovědět, když se někdo ptá, získanou zpětnou vazbu „prodat“ dovnitř firmy a kritiku brát jako podnět pro změny či inovace. (Zbiejczuk, 2014)

- Pro filmaře a televizní producenty, majitele tiskových periodik, reklamních agentur atd., je primární motivací za umístění produktu a značkové zábavy vlastní zisk. Oproti tomu v zájmu firem je snižovat firemní náklady a přesto oslovit a upoutat pozornost zákazníka, přivést jej ke koupi. Internetové nástroje (relativně levné) budou navazovat i na tzv. Lifestyle marketing, který zahrnuje komunikační modely spojené s koníčky a volnočasovými aktivitami cílového publika (video game reklama, kino reklama, reklama na parkovištích nákupních center, reklama na eskalátorech, na zastávkách MHD atd.) (Clow, Baack, 2012)

Změna spotřebitelského modelu chování - mobilní zařízení propojují reálný svět se světem digitálním, mění zákazníka, který užívá nové nákupní možnosti. 97 % českých zákazníků používá v roce 2014 pro zjištění informací o produktech alespoň 1 online kanál. Více než 74 % majitelů mobilních IT zařízení je v prvním pololetí 2014 používá k nakupování. Odborná literatura uvádí několik nových spotřebitelských modelů. Model „**Non stop spotřebitele**“ - je založen na tom, že lidé vlastníci mobilní technologie, jsou ochotni nakupovat každý den, 7 dnů v týdnu a to non stop po celých 24 hodin v e-shopech v rámci e-commerce a m-commerce. V tomto digitálním nákupním světě dominuje digitální zákazník. Model „**spotřebitelského chování pod vlivem faktorů iracionality**“ uvádí, že zákazníkovo racionální chování je pod vlivem faktorů iracionality s využitím prvků ovlivnění (= persvaze) a IT ovlivnění (= kap-tologie). Další spotřebitelský model „**product stagingu**“ je založen na prezentaci produktu při jeho činnosti tak, aby vynikly jeho konkurenční výhody, jedinečnosti, tzv. útočí na zájemce tak intenzivně, že jeho biochemie myšlení produkuje dopamin a interní pocit: „To musím mít...“. (Čichovský, 2014)

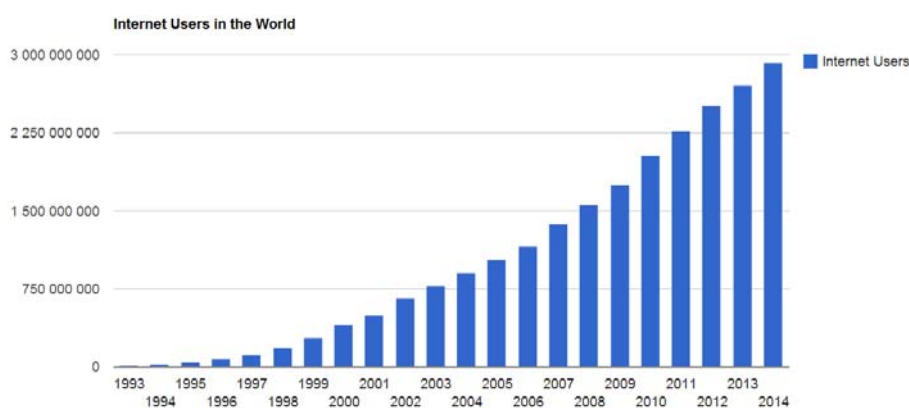
Co na to firmy? Z výzkumu agentury GfK nazvaného Postoj firem k mobilnímu marketingu a uživatelské zvyklosti výběrového vzorku účastníků konference Mobile marketing 2014 vyplynulo následující:

Mobilní marketing dle názoru dotázaných významně ovlivňuje byznys více jak 1/2 firem. 1/5 věří, že mobilní oblast přispěje k úspěchu jejich byznysu v budoucnu. Mobilní marketing změnil radikálně chování českého zákazníka, tento vliv pocítuje 97 % dotázaných firem. 3/5 firem používajících mobilní marketing do této oblasti investuje masivněji, než před rokem. Bannery, webové stránky a portály přizpůsobené pro mobilní telefony a tablety jsou nejčastěji používanými nástroji mobilního marketingu u 40 % firem. Dále jsou využívány mobilní aplikace, tapety, animace, videa, cílené nebo lokalizační sms/mms, slevové kódy – mobilní couponing, tisk materiálů s čárovými kódy pro mobily, mobilní platby atd.

Z výše uvedeného textu vyplývá a současná praxe marketingu potvrzuje, že se trendy v integrované marketingové komunikaci odehrávají právě na internetu! Domníváme se, že je to dáno nejenom odrazem hospodářských krizí a recesí, kdy je logika procesů jiná, než v případě marketingu dobře fungující ekonomiky, ale i raketovým rozvojem technologií. Zcela běžně dnes používáme slova typu SEO optimalizace, inbound marketing, linkbuilding, remarketing, webová analytika, content marketing, e-mail marketing, videomarketing, mobile marketing a mnoho dalších.

Nová média včetně **internetu** jsou také jediná, do nichž investice do reklamy u nás i ve světě rostou nejrychleji ze všech mediatypů a dohánějí resp. převyšují investice do klasických médií, přičemž již v roce 2008 překonaly investice do internetu investice do rozhlasové reklamy! A jen na okraj - **k internetu má být podle prognóz v nejbližším desetiletí připojeno 5 miliard lidí!**

Graf 1. Uživatelé internetu ve světě



Zdroj: MEZINÁRODNÍ TELEKOMUNIKAČNÍ UNIE (ITU). 2014. *Internet Users in the World*. INTERNET LIVESTATS.com: www.internetlivestats.com/internet-users.html

1.2 Marketingové trendy staví na multimediálním zprostředkování obsahu

Diskuse kolem internetu v těchto souvislostech a konotacích jsou však mnohem hlubší a širší, než se prezentuje, jsou jejich teoretickým završováním, ovlivňujícím koncepty žurnalistiky, vývoje jednotlivých mediatypů, resp. jejich technologické završení, umožňují značný posun v teorii modernity. „*Vzestup digitálních médií dal příležitost vzniknout doslova novému světu. Dennodenně se vyvíjejí nové mediální kanály, vznikají nové teorie o tom, jak značky, média a společnost interreagují. Dnes jsou proto nutné ve všech marketingových disciplínách schopnosti adaptace na změny.*“ (Marketing&Média, 2011) Firmy musí hledat nové formy zapojení spotřebitele, reagovat v reálném čase, nahlížet na marketing jako na službu a minimálně pět procent rozpočtu alokovat do inovací komunikace.

Co je ještě větší výzvou, je skutečnost, že **tradiční zaměření na jednotlivé mediatypy (mediální studia) se ve světle multimediálních prezentací přežívá, hovoří se právě o multimediálních obsazích.** Ty nás najdou sami, ať chceme nebo nechceme, minimálně v mobilu! Budeme svědky další koncentrace vlastnictví médií na straně jedné, stavějící právě na koncentraci a fúzích internetových serverů a providerů a fragmentace v rámci jednotlivých

mediatypů na straně druhé. Z hlediska obsahu zpravodajství díky novým technologiím bude paradoxně docházet k situacím, kdy se k nám informace ze světa dostanou rychleji než zprávy z našeho bezprostředního okolí. **To má na metody a postupy moderního marketingu zásadní dopad a vliv!** Např. významné české vydavatelství Economia, a.s. dosahuje výnosů z digitálních produktů ve výši 49 % proti klasickým „papírovým“ produktům. Profesor psychologie na Kalifornské státní univerzitě Larry Rosen v souvislostech s moderními technologiemi, konkrétně s tzv. marketingem v přímém přenosu, kdy zákazníci jsou okamžitě vtahováni do nákupního procesu (vyzkoušely firmy Nike a Canon), tvrdí: „*Firmy budou chtít, aby na požadavky jejich zákazníků profesori a učitelé reagovali okamžitě, a budou očekávat okamžitý přístup ke každému zákazníkovi.*“ Mluvil přitom o generaci, jejíž příslušníci jsou nyní ještě děti nebo teenageři. Jeho pocity mohly ještě před pár lety znít nemyslitelně, ale díky fenoménu smršťování generačních rozdílů to je naprostá pravda, dodává redaktor článku Marketing v přímém přenosu. (Ihned.cz, 2010) **To jsou všechno zárodky nového marketingového fenoménu zvaném multimedializace.** U těchto technik, využívajících internet a mobilní komunikaci, však vedle velké scholastičnosti, náhodnosti, možnosti zapojování hakerů, vyvstává největší problém v sextingu, v kybergroomingu, v kyberšikaně, v **ochraně soukromí**. Ale to by bylo zase z jiného soudku, než jsme chtěli odhalit v tomto příspěvku.

2. Jak se k marketingu a k integrované marketingové komunikaci staví malé a střední podniky?

Na závěr tohoto příspěvku sestupme o několik pater níže a podívejme se, jaký význam vůbec marketingu přikládají malé a střední podniky. Nejde sice o reprezentativní výzkum, ale o dotazování mezi cca 200 studenty kombinované formy studia marketingu na VŠFS, jejichž názory, podle našich zkušeností, situaci odrážejí poměrně věrně.

Ukazuje se, a to již dlouhodobě co tuto situaci monitorujeme, že manažeři nebo spíše majitelé MSP **stále význam marketingu a z toho marketingové komunikace včetně té internetové, většinou podceňují resp. přehlížejí.** Jaké důvody byly uváděny nejčastěji?

- *Peníze vynaložené na tyto činnosti považují za zbytečné. Pokud se nejedná o produktovou kampaň, která se dá změřit a vyhodnotit poměrem náklady/výnosy, pokud mají investovat do tvorby image, marketingového výzkumu či budování dlouhodobé loajality zákazníků, jsou velmi skeptičtí a opatrní (investice je z krátkodobého pohledu nevyhodnotitelná). Raději investují do např. inovace produktů, ale zapomínají na nutnost marketingu inovací – tedy řízeného procesu uvádění novinky výroby na trh.* Toto je hodně častý názor, částečně způsobený tím, že počátky podnikání v devadesátých letech marketing v dnešní jeho holistické koncepci skutečně nevyžadovaly. Síla konkurence, zákaznické chování na trzích B2B, B2C i trzích B2A byly jednodušší, nevyžadovaly systematický (strategický) marketing. Jeho role přirozeně roste teprve se silící konkurencí a vybaveností zákazníků.
- *Stačí, když se zákazníci utvářejí osobní/profesionální zákaznické vztahy prostřednictvím obchodních zástupců, dealerů či jiných osob na těchto pozicích, resp. marketing dělají obchodníci osobní či e-mailovou komunikací.* Ano, s tímto názorem lze souhlasit, pokud jde o výměnu informací vztahujících se k obchodním případům, k představení novinek výroby, ke změně cen, k výměně zkušeností, ke komunikaci v rámci veletrhu

atd. To není ani v rozporu s marketingem řízených vztahů se zákazníky, naopak se fakticky jedná o jednu z forem tzv. direct marketingu. Problém ale obvykle nastává v situaci, kdy převládá obchodní rutina, prodejci se zaměřují pouze na okamžitý obchodní efekt popř. vymáhání pohledávek a systematická marketingová práce s ohledem na sběr, analýzu, vyhodnocení a další práci se zákaznickými a konkurenčními daty se trvale odsouvá, až zcela v prodejních aktivitách absentuje. Přitom víme, že osobní setkání je podle zjištění vědců něco velmi odlišného od komunikace prostřednictvím nových technologií.

- *V mnoha mikrofirmách, zejména v menších rodinných podnicích, se marketingu zcela nevěří, marketingové činnosti jsou často i terčem jistého posměchu (K čemu? Proč?)* Převládá velmi rozšířený a pochopitelně chybný názor, že marketingové řízení je zejména o inzerátu v tisku, o existujících www stránkách, o katalogu či reklamním předmětu. Pod pojmy typologie zákazníků, zákaznická segmentace, marketingový mix, marketingová a manažerská strategie, efektivnost marketingu, marketingové plánování, si lidé neumí představit konkrétní činnost a vzájemnou návaznost. Na podnikání nahlížíjí pohledem zevnitř firmy (co my umíme), nikoli očima zákazníků (jakou hodnotu jim přinášíme).

Zajímavý závěr lze nalézt i ve 24. průzkumu AMSP s názvem Investice do IT a práce s daty ve firmách. Cílem průzkumu bylo zjistit investiční plány firem v IT oblasti, odhalit priority pro budoucí rozvoj a zmapovat současnou práci firem s daty – např. práce s daty zákazníků. Většina firem se potýká s 30% meziročním růstem dat, pouze čtvrtina však využívá nashromážděná data zákazníků pro cílené kampaně. Je zřejmé, že firmy, ač jim rostou data jejich zákazníků, s nimi stále nedokáží efektivně pracovat.

Závěr

Cílem tohoto příspěvku bylo diskutovat trendy integrované marketingové komunikace, zejména v oblasti digitálních komunikací. Poukázat na význam komunikačních metod na sociálních sítích. Za základ úspěchu na sociálních sítích vidíme obsah, užitečnost poskytovaných informací, výhodnost nabídky, okamžitost reakce, novost, vtip, hravost, osobní přístup. Nejhorším nepřítelem na sociální síti je nuda. Pro firmu je důležité rychle reagovat na získanou zpětnou vazbu, tuto brát jako podnět pro inovace. Uvedli jsme některé modely změněného nákupního chování zákazníků v důsledku technologických možností mobilů, tabletů. Firmám doporučujeme bannery, webové stránky a portály přizpůsobit těmto zařízením, využívat mobilní aplikace, tapety, animace, videa, cílené nebo lokalizační sms/mms, slevové kódy – mobilní couponing, tisk materiálů s čárovými kódy pro mobily, mobilní platby atd. Firmy musí hledat nové formy zapojení spotřebitele, reagovat v reálném čase, nahlížet na marketing jako na službu a stanovit výši rozpočtu, který budou alokovat do inovací komunikace a do marketingu inovací.

Zdroje

- [1] CLOW, K.E.; BAACK, D. 2012 *Integrated advertising promotion, and marketing communications*. Harlow : Pearson Education. ISBN 978-0-13-815737-1.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. 2014 *Nové modely marketingového spotřebitelského jednání*. Marketingové noviny: www.marketingovenoviny.cz/nove-modely-marketingoveho-spotrebitelskeho-chovani/
- [3] GfK Czech. 2014. *Mobilní marketing. Výsledky ankety*. LinkedIn Corporation: www.slideshare.net/blueevents/mobiln-marketing-ovlivuje-vznamn-byznys-poloviny-vech-firem-kter-jej-pouvaj
- [4] IPSOS. 2014. *Investice do IT a práce s daty ve firmách*. AMSP ČR: www.amsp.cz/24-pruzkum-amsp-cr-investice-do-it-a-prace-s-daty-ve-firmach
- [5] KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. 2012, *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: VŠFS, edice Eupress, ISBN 978-80-7408-060-9.
- [6] KOLEKTIV AUTORŮ. 2014. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4155-7.
- [7] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. 2012. *Principles of marketing : global edition*. Harlow: Pearson Education, ISBN 978-0-273-78699-3.
- [8] KŘEŠNÍČKA, J. 2010. *Jsme neustále v přímém přenosu*. Economia, a.s.: <http://ekonom.ihned.cz/c1-45420430-jsme-neustale-v-primem-prenosu>
- [9] MEZINÁRODNÍ TELEKOMUNIKAČNÍ UNIE (ITU). 2014. *Internet Users in the World*. INTERNET LIVESTATS.com: www.internetlivestats.com/internet-users.html
- [10] PRIDE, M.W.; FERRELL, O.C. 2010. *Marketing*. Mason, Ohio: South-Western. ISBN 978-0-547-16747-3.
- [11] ŠVEHLA, M., KAŠÍK M. 2014. *Tiskový mluvčí: řízená komunikace s médii*. Praha: VŠFS edice EUPRESS, ISBN 978-80-7408-095-1.

Kontakt:

doc. Ing. Milan Kašík, CSc

milan.kasik@vsfs.cz

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

Ing. Naděžda Petřů

9895@mail.vsfs.cz

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

Využívání marketingu a jeho vliv na obchodní výsledky firmy

The use of marketing and its impact on business results

Pavel Klička

Abstract

The aim of this paper is to highlight the importance of marketing in the financial crisis and the use of marketing tools various companies in various sectors. A large number of companies stands at times of economic and financial crisis, respectively. Economic recession before deciding whether to reduce marketing costs or change the structure of marketing expenses. This paper points out that companies use different marketing tools in the event of a different orientation of the company. On the basis of the data shows as varied budget for marketing expenditures and sales companies in times of crisis and depending on marketing expenditures. The paper used data from both secondary research and primary data which were determined through its own research. Altogether own research dealt with 75 trading companies, 35 health facilities and 40 private colleges and universities. It can be concluded that the increase in spending in times of crisis is bound to increase marketing expenses primarily monitored medical facilities and private middle and high schools. For business firms there more to reduce spending on marketing in times of crisis.

Keywords: marketing, crisis, budget, sales

JEL classification: M3

Úvod

Príspevek se zabývá využíváním integrované marketingové komunikace v sektoru B2B, sektoru obchodních firem, sektoru zdravotnických zařízení a středních a vysokých škol. Na základě vlastního průzkumu na vzorku 150 firem bylo zkoumáno, jaké firmy využívají marketingové nástroje, jak se měnili marketingové výdaje v době finanční krize a jaký přínos marketingové nástroje pro firmu mají i s ohledem na změnu obratu firmy. Jedná se o téma velmi aktuální, i když obtížné z toho pohledu, že lze jen velmi těžko spojovat využití marketingových nástrojů a obratu firem.

Cílem příspěvku je poukázat na vztah firem v různých odvětvích k využívání různých komunikačních nástrojů v marketingu. Cílem je také potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, že v případě ekonomické krize nebo turbulentního prostředí, se na prvním místě škrtají výdaje na marketing. Přínosem bude na základě primárního nebo sekundárního výzkumu ověřit, jaké trendy v marketingu jednotlivá odvětví upřednostňují a jak se budou tyto trendy vyvíjet do budoucna.

Metodika práce spočíval ve vlastním výzkumu, který spočíval v dotazování 75 firem obchodního charakteru, 35 firem ze zdravotnictví a 40 soukromých středních a vysokých škol. Odpovědi poskytovaly osoby zodpovědné za marketing – jednalo se buď o obchodní, nebo marketingové ředitele, v případě škol také o ředitele škol. Sběr dat proběhl v období prosinec 2013 – květen 2014.

Integrovaná marketingová komunikace

Vývojové tendence současného marketingu naznačují, že klasický marketing k zajištění prosperity firem v podmínkách 21. století nestačí. (Příkrylová, 2010).

Podoba dnešní marketingové komunikace se mění a to především ze dvou hlavních důvodů. Prvním je, že marketéři v souvislosti s fragmentací hromadných trhů se odklánějí od hromadného marketingu. Druhým důvodem je pak obrovský pokrok v oblasti informačních technologií, který urychlil přechod k segmentovanému marketingu. (Kotler, 2007)

Tyto tendence, přechod od hromadného k segmentovanému marketingu, se odráží v marketingové komunikaci tím, že se marketéři odklánějí od tradičních masmédií k vysoce cíleným médiím a adresné komunikaci. (Zamazalová, 2010)

„Moderní firemní komunikace již není jen součástí marketingového mixu, ale je provázána s personální politikou a dalšími funkcemi firmy, včetně jejího vztahu k otázkám obecného zájmu. Jde o provázanost komunikačních aktivit, která vede k vytvoření komunikace šité na míru jednotlivým cílovým skupinám. Takové pojetí se nazývá integrovaná marketingová komunikace.“ (Přikrylová 2010)

Charakteristika integrované marketingové komunikace

V odborné literatuře nalezneme, že integrovaná marketingová komunikace se dá definovat mnoha způsoby, jako například:

„Integrovaná marketingová komunikace je ucelený proces zahrnující analýzu, implementaci a kontrolu veškeré osobní a neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů podpory prodeje, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků.“ (Přikrylová, 2010)

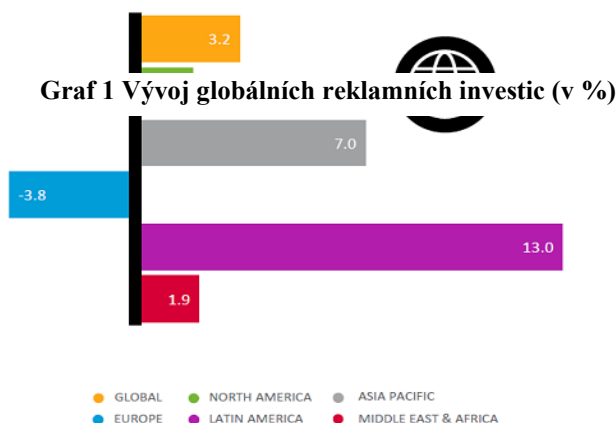
„...koncepce plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín, jako je obecná reklama, přímý kontakt, podpora prodeje a public relations, a kombinuje je s cílem vyvolat maximální zřetelný a konzistentní dopad.“ (Zamazalová, 2010)

Dlouhodobými průzkumy je dokázáno, že zákazník příliš nerozlišuje mezi jednotlivými nástroji marketingové komunikace, jejich působení nevnímá odděleně. Nemůže proto jednoznačně určit, pod vlivem kterého nástroje se rozhodl. (Kašík, 2012). Pokud je zákazník oslovován nekonzistentními a nesouhlasnými sděleními, je zmaten a je pak těžké předpokládat, že si produkt firmy koupí. (Zamazalová, 2010)

Výhody a cíle integrované marketingové komunikace

Zavedení integrované marketingové komunikace sebou přináší výhody, které sumarizují Jahodová a Přikrylová takto: (Přikrylová, 2010)

- Cílenost znamená oslovení každé cílové skupiny jiným způsobem.
- Úspornost a účinnost je dosahována vhodnou kombinací komunikačních nástrojů.
- Vytváření jasného positioningu značky znamená zformovat v myslích zákazníků jednotný obraz.
- Cíle integrované marketingové komunikace sumarizují takto: (Přikrylová, 2010)
- Diferenciace a konkurenční profilace na trhu prostřednictvím jasného a jednotného obrazu firmy a jejích produktových značek.
- Vytváření synergického efektu a současně redukce nákladů v oblasti komunikace.
- Dosahování příznivého přijetí u externích i interních cílových skupin firmy, zejména v oblasti posilování důvěryhodnosti a reputace firmy v očích široké veřejnosti.



Vývoj reklamních investic

Globální reklamní investice se ve třetím čtvrtletí roku 2013 meziročně zvýšily o 3,2 % a stejný růst zaznamenaly i za prvních devět měsíců loňského roku. Evropa sice ve třetím čtvrtletí zůstala jediným regionem, kde stále reklamní investice nepřevýšily úroveň předcházejícího roku, ale v období od loňského července do září meziročně klesly pouze o 0,42 %. Za první tři čtvrtletí roku 2013 se reklamní investice v evropském regionu meziročně snížily o 3,8

%. Zpráva navíc uvádí, že spotřebitelská důvěra zaznamenala v Evropě nejvyšší nárůst od prvního čtvrtletí 2010.

Země jako Španělsko nebo Itálie, které postihl až dvouciferný pokles reklamních výdajů, mají zřejmě nejhorší fázi za sebou. Pokles

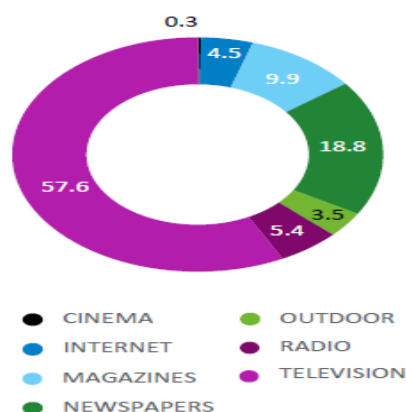
Zdroj: Mediaguru, [http:// www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz)

v jihoevropských zemích se ve třetím čtvrtletí podařilo snížit na 6-7 %.

Graf 2 Zastoupení reklamních media typů v reklamních investicích

poznávané Řecko ve třetím čtvrtletí dokonce zaznamenalo nárůst reklamních výdajů.

Nejsilnějším reklamním media typem stále zůstává televize s vyšším než 50% podílem na veškerých reklamních investicích. Dokonce i na evropském trhu byla televize jediným media typem, kterého se snížení výdajů podle zprávy Nielsenu nedotklo. Zajímavý je rozdílný vývoj investic do internetu – zatímco v Evropě investice určené pro internetovou reklamu klesaly nejvíc ze všech media typů, v Asii internet meziročně rostl o necelých 60 %. (Mediaguru, www.mediaguru.cz, 2014)



Zdroj: Mediaguru, [http:// www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz)

Firmy v sektoru B2B

V České republice se podle dotazníkového průzkumu věnuje marketingu systematicky 40 % firem v oblasti B2B. Na opačné straně jsou pak podniky, které dělají marketing nesystematicky a nemají návaznost na firemní strategii. Takových firem podle průzkumu přibývalo v roce 2012 okolo 1 %, přičemž firmy, které se zabývají marketing cíleně, v návaznosti na strategii firmy přibývalo za stejné období o 5 %.

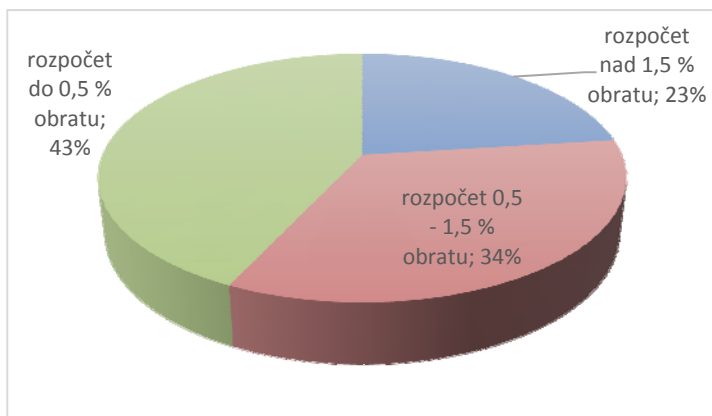
Firmy se vyjádřili, ve smyslu jak dělají marketing, následovně. Některé z firem dělají marketing sice systematicky, ale bez vlivu na strategii firmy, takto se podle průzkum

vyjádřilo 11 % firem, úplně nesystematicky a prakticky bez vlivu na filozofii firmy dělá marketing dokonce až 29 % firem, naopak 40 % firem vytváří a uplatňuje marketing v součinnosti se strategií a filozofií firmy. Téměř 19 % firem se snaží dělat marketing sice s ohledem na strategii firmy, ale tento marketing je nesystematický.

Z průzkumu dále vyplynulo, že systematický marketing s vlivem na tvorbu firemní strategie je častější ve firmách, které oslovují větší množství potenciálních zákazníků. Tam, kde se jedná pouze o oslovení desítek potenciálních klientů, se nejčastěji jedná o marketing nesystematický, bez vlivu na tvorbu strategie firmy. (B – inside, research & marketing, <http://www.binside.cz/>, 2014)

Rozpočet na marketing

Graf 3 Rozpočet na marketing



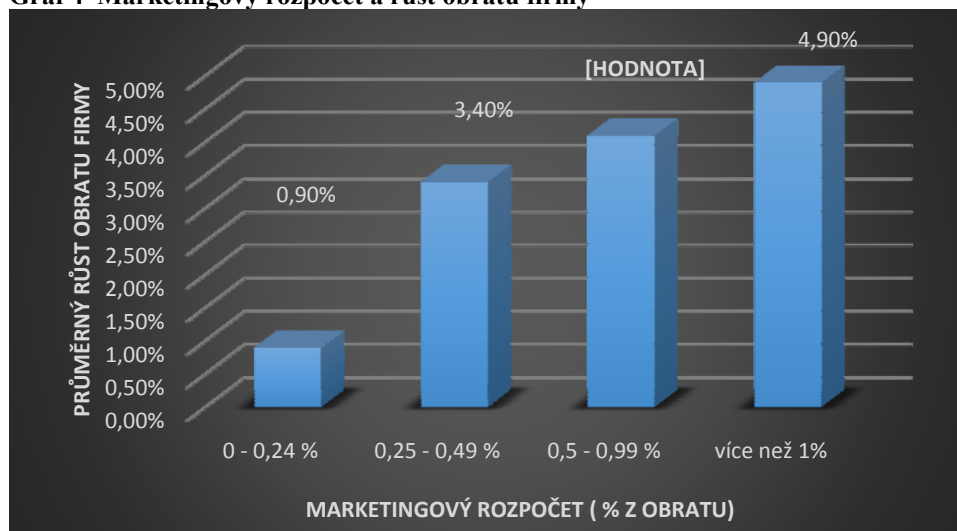
Firma v sektoru B2B v České republice vydala na svůj marketing v roce 2013 0,6 % obrátu, výdaje do marketingu se tak v porovnání s rokem 2012 snížily.

Zdroj: B inside, vlastní zpracování

Marketingový rozpočet a růst obrátu firmy

Můžeme vypořadovat, že existuje souvislost mezi marketingovým rozpočtem a změnou obrátu firmy. Na základě dostupných dat je možné doložit, že existuje přímá úměra mezi růstem rozpočtem na marketing a růstem obrátu firmy. Je samozřejmě zřejmé, že jednoznačné tvrzení, že taková souvislost existuje, není možné doložit, protože existuje mnoho jiných faktorů, které mohou být za tím, že roste obrát. Mezi takové faktory můžeme zařadit změnu v preferencích zákazníků, změnu ve výši důchodů jednotlivých zákazníků, změnu ekonomické situace státu, atd. (B – inside, research & marketing, <http://www.binside.cz/>, 2014)

Graf 4 Marketingový rozpočet a růst obrátu firmy

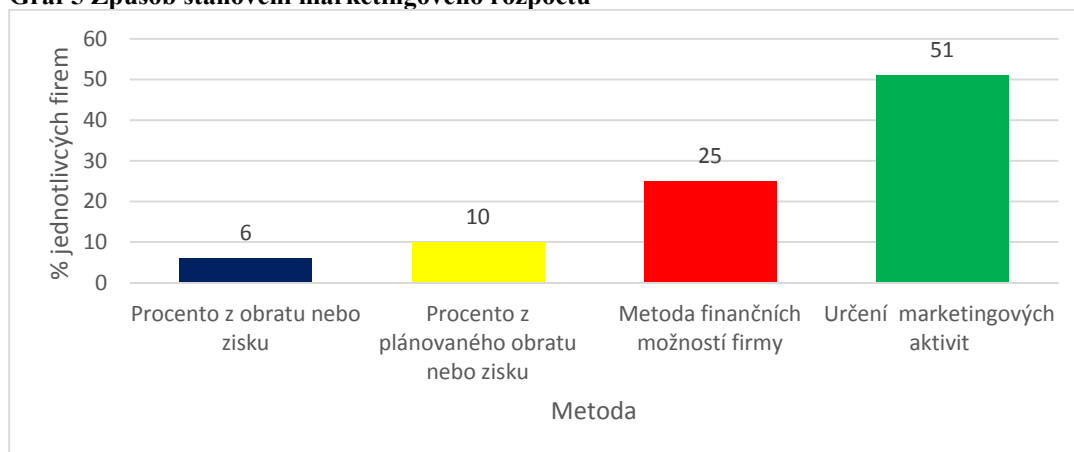


Zdroj: B inside, vlastní zpracování

Způsob stanovení marketingového rozpočtu

Nejčastější uváděný způsob stanovení marketingového rozpočtu je, že si společnosti stanoví, jakým aktivitám se chtějí věnovat a pak stanovují náklad na jejich realizaci. Takovým způsobem stanovuje marketingový rozpočet 51 % podniků. Okolo 25 % řídí marketing tým, způsobem, že nejprve určí, kolik chtějí do marketingu investovat a pak stanovují na základě finančních možností jednotlivé marketingové aktivity. (B – inside, research & marketing, <http://www.binside.cz/>, 2014)

Graf 5 Způsob stanovení marketingového rozpočtu



Zdroj: B inside, vlastní zpracování

Význam marketingu v době krize

Zatímco v roce 2011 B2B podniky vydávaly na marketing v průměru 1,17 % svého obrátu, v roce 2012 již 1,03 % a v roce 2013 to bylo už pouze 0,82 % obrátu. V období krize je marketing často jednou z prvních oblastí, na které se šetří, a výsledky B2B monitoru to potvrzují. Přitom **podniky, které do marketingu loni investovaly více, očekávají, že se jim letos bude dařit lépe.**

Zkušenost mnoha firem hovoří jasně – v době krize je často marketing první na řadě při snižování výdajů. Téměř polovina firem přiznává, že v době krize výdaje na marketing klesaly. Snižování výdajů na marketing často není vhodným krokem. Za správné považuje

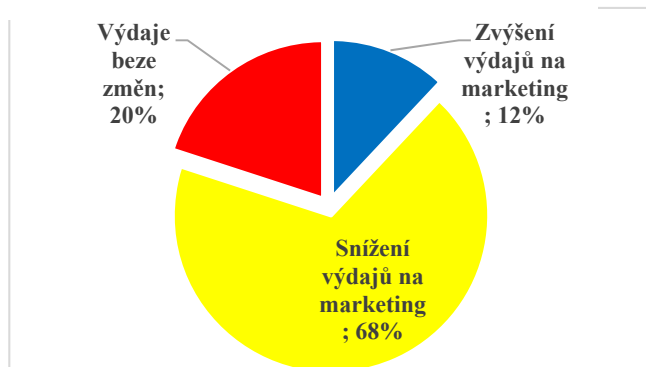
snížení výdajů jen necelá polovina (46%) marketingových manažerů. Ostatní je hodnotí buď negativně anebo nedokáže tento krok posoudit. (B – inside, research & marketing, <http://www.binside.cz/>, 2014)

Ze zjištěných výsledků je možné vidět, že pokud došlo v době krize ke zvýšení výdajů na marketing, pozitivně se to projevilo také v nárůstu obratu jejich produkce, a to až o 69 %. Pouze u 21 % firmě při zvýšení výdajů na marketing došlo k poklesu obratu firmy.

Pokud se firma vyjádřila ve smyslu, že výdaje zůstali stejné jako před krizí, tak zároveň deklarovala, že v 54 % se jejich obrat spíše nezměnil, ale v 31 % došlo k poklesu obratu. Pokud firma v době krize snižovala svoje výdaje na marketing, tak takové firmy přiznávají v 38 %, že došlo k poklesu obratu firmy. Drtivá většina firem také přiznává, že by bylo vhodné výdaje v době krize zvyšovat. Takové tvrzení připouští až 90 % oslovených firem. (B – inside, research & marketing, <http://www.binside.cz/>, 2014)

Firmy – obchodní činnost

Graf 6 Změna výdajů na marketing



Zdroj: Vlastní zpracování

Při výzkumu u firem zabývajících se obchodní činností se zjistilo, že výdaje na marketing v době krize zvýšilo pouze 12 % firem, výdaje na marketing snížilo 68 % firem. Obrat firem, kde se výdaje na marketing zvýšili, rostl v průměru cca o 10 %. Firmy, které snížily výdaje, se dočkaly poklesu obratu – o zhruba 2 %. Z tohoto faktu lze tedy vyvozovat, že snížením výdajů došlo k úspoře finančních

prostředků firmy a na druhé straně se obrat firmy příliš nesnížil. V tuto chvíli je však nutné konstatovat, že tyto informace jsou pouze za krátký časový úsek a není tak možné relevantně rozhodnout, zda pokles výdajů na marketing nebude mít v dlouhodobém horizontu podstatnější vliv na obrat a potenciálně zisk obchodní firmy.

Nástroje marketingové komunikace

Hlavním cílem marketingové komunikace obchodních firem je tvorba značky a zvyšování povědomí o značce, tvorba image

Největší investice v oblasti marketingu plyne do televizní reklamy, která v tomto odvětví zůstává zcela dominantní. Podle vyjádření oslovených manažerů jsou tyto investice v průměrné výši 44 % z celkových marketingových aktivit. Mezi stále dost důležitou investici v oblasti marketingu, jsou investice do tištěné reklamy – billboardy, tisk – to představuje zhruba 24 % veškerých marketingových výdajů.

Zhruba 30 % marketingových investic pak připadá na digitální média. Investice do internetu zaznamenává neustálý růst. Významná část marketingových výdajů se týká také webových stránek a bannerové reklamy. Stále rostoucí význam pak zaznamenává PPC, SEO, sociální sítě.

Přínos marketingových aktivit

Zástupci firem nejvíce důvěřují a za nejprínosnější považují marketing v oblasti internetu (38 %) a TV reklamy (18 %), které se zaměřuje na zvyšování povědomí o značce.

Vývoj výdajů do marketingových aktivit

Zástupci firem obchodních společností se shodují, že největší investice do budoucna se budou i nadále týkat televizní reklamy, tiskové reklamy, ale stále rostoucí význam bude mít internet. Shoda je i v tom, že většina oslovených manažerů přiznává, že budou silně investice do konkrétních internetových nástrojů v následujícím pořadí:

- Search (reklama ve vyhledávání),
- obsahové sítě (kontextová reklama zobrazovaná v obsahových sítích, která využívá i klasické bannerové display formáty,
- Videoreklama
- SMS/MMS: placené reklamní zprávy SMS a MMS distribuované přes operátorské sítě.
- Mobilní reklama: zahrnuje reklamu zobrazenou při prohlížení internetu z mobilních zařízení (mobilní telefony, tablety) a reklamu cílenou na mobilní zařízení ve vyhledávání a obsahových sítích.
- PPC reklama

Zdravotnická zařízení poskytující rekonvalescenci a fyzioterapeutické služby

V tomto případě bylo zjištění odlišné, od zjištění u obchodních firem. U zdravotnických zařízení došlo v období ekonomické krize ke zvýšení výdajů na marketing, a to u celkem 71 % oslovených zařízení a pouze 10 % takových zařízení přiznává snížení marketingových výdajů. Bylo také zjištěno, že zvýšení výdajů přineslo i zvýšení obrátu, a to o 35 %, oproti předcházejícím rokům. Vzhledem k danému odvětví je možné konstatovat, že investovat do marketingu v odvětví fyzioterapie a rekonvalescence se vyplácí. Možné důvody jsou takové, že člověk, pokud se rozhodne v době nejistoty a krize šetřit, nebude to v oblasti zdraví a naopak v této oblasti bude ochoten více investovat. Podmínkou však je, že o takovém zařízení má dostatek referencí, informací a bude mu věřit.

Nástroje marketingové komunikace

Hlavním cílem marketingové komunikace v oblasti zdravotnických zařízení je výrazná orientace na komunikaci se stávajícími zákazníky a prostřednictvím těchto, spokojených klientů, pak navazování kontaktů s novými klienty. Mezi cíle, které můžeme vidět také v popředí zájmu je branding a vytváření nových poptávek.

Drtivá většina investic do marketingu – 72 %, plyne do tradičních off-line aktivit. Největší část marketingového rozpočtu zaujímají tištěné propagační materiály (vizitky, letáky a brožury), které se dlouhodobě jeví jako neúčinnější z pohledu vnímání potenciálního klienta zdravotnického zařízení. Mezi významnou investici v oblasti marketingu, a to zhruba ve výši 15 %, patří investice do public relations a direct marketingu. Public relations je významný v této oblasti především proto, že působí důvěryhodněji, než klasická reklama. Direct marketing je podstatný proto, že oslovuje přímo konkrétní osobu a klient (zákazník) má oprávněný pocit, že nabídka, nebo pouhá informace o daném subjektu patří právě jemu.

Zhruba 28 % marketingových investic pak připadá na digitální média. V této části pak převládá část investic jde do webových stránek. Konkrétně pak sem přichází až 51 % investic určených pro digitální média. Zbytek pak patří takovým nástrojům, jako e-mail marketing, pay –per-click kampaně, SEO, sociální sítě.

Přínos marketingových aktivit

Zástupci firem v oblasti zdravotnických zařízení nejvíce důvěřují a za nejpřínosnější považují tištěné propagační materiály (35 %) a public relations (25 %), které se zaměřuje na zvyšování povědomí o zařízení, o značce, ale také o dané zdravotnické službě jako takové. Z digitálního

marketingu pak největší přínos vidí ve webových stránkách (47 %), i když webové stránky většina z manažerů považuje za nutnost, než aby je považovala za jednoznačný přínos v oblasti marketingu.

Vývoj výdajů do marketingových aktivit

Zástupci zdravotnických zařízení očekávají, že nejvíce porostou výdaje do webových stránek a jejich optimalizace pro vyhledavače (SEO). Rozvíjet se bude také prezentace firem na sociálních sítích. Stagnaci bude zřejmě zažívat investice do tištěných materiálů, investice do reklamy v případě nadlinkové aktivity bude spíše na ústupu, především s ohledem na rostoucí ceny realizace reklamy a následně ceny médií, kde by měla být reklama prezentována.

Soukromé střední a vysoké školy

I v tomto šetření je možné jednoznačně vysledovat, že se v posledních letech zvyšují výdaje na marketing, a to bez ohledu na krizi a nutné finanční úspory. Podle průzkumu bylo zjištěno, že výdaje na marketingovou komunikaci zvýšilo 83 % oslovených středních škol a 75 % soukromých vysokých škol. V průměru se jednalo o zvýšení výdajů o 5 – 10 % oproti původním marketingovým výdajům. Školy tak reagují na očekávaný demografický vývoj a zároveň na rostoucí počet soukromých vzdělávacích institucí. Školám tak nezbývá příliš mnoho jiných variant, jak zaujmout potenciální uchazeče o vzdělání, než právě formou investice do marketingové komunikace.

Nástroje marketingové komunikace

Hlavním cílem marketingové komunikace v oblasti soukromých středních a vysokých škol je oslovit přímo rodiče žáků základních škol nebo studenty středních škol. Nejčastěji využívaným nástrojem je tištěná reklama prostřednictvím billboardů nebo reklam v regionálním tisku. Nejvýznamnější část marketingových výdajů tak plyne do tradičních nástrojů trade off marketingu – konkrétně pak 54 %. Z těchto výdajů pak největší část marketingového rozpočtu zaujímají tištěné propagační materiály (billboardy, tištěná reklama v regionálních denících, nebo regionálních přílohách celostátních deníků). V oblasti školství se pak z tradičních nástrojů výrazněji využívá přímého oslovení studentů a public relations. Zbytek marketingových výdajů – tedy 46 % - připadá na nové trendy z oblasti digitálního marketingu. Tradičně a pro tento sektor asi logicky, jde nejvíc prostředků na tvorbu webových stránek a další na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí. Velmi významnou roli v oblasti digitálního marketingu pak hraje SEO.

Přínos marketingových aktivit

Respondenti v oblasti školství vidí největší přínos v aktivitách spojených s digitálním marketingem. Největší zpětnou vazbu pak zaznamenávají v případě webových stránek škol.

Vývoj výdajů do marketingových aktivit

Podle oslovených zástupců škol nejvíce porostou výdaje do komunikace na sociálních sítích a do úpravy a aktualizace webových stránek, vč. optimalizace pro vyhledavače (SEO).

Závěr

Na základě primárního i sekundárního výzkumu v oblasti marketingových výdajů v době krize a nejistoty, jsem došel k následujícím výsledkům. Firmy v sektoru B2B přiznávají, že v případě, že došlo ke zvýšení výdajů do marketingu, tak se zvýšil obrat firmy, v průměru

o 4,9 %. Více než polovina firem v sektoru B2B také přiznává, že snižovala výdaje na marketing, i když přiznává, že to nebylo správným krokem. V sektoru firem obchodního charakteru B2C bylo jistěno, že výdaje na marketing snížilo 68 % firem. V tomto sektoru také stále přetrvávají investice do televizní reklamy. To potvrdilo 44 % oslovených manažerů. Relativně novou skupinou společností, které stále více investují do marketingu, jsou zdravotnická zařízení se zaměřením na rehabilitaci a fyzioterapii. Zde v oblasti marketingu převládá trade-off marketing, takto se vyjádřilo 72 % oslovených zástupců firem odpovědných za marketing. U soukromých škol jsou výdaje do trade –off a digitálního marketingu téměř vyrovnané. Jak vyplývá z odpovědí oslovených manažerů, do budoucna se bude zvyšovat podíl investic do digitálního marketingu, do optimalizace pro vyhledávače a do komunikace prostřednictvím sociálních sítí. U soukromých škol lze také vyzorovat, že v prodlení době, navzdory finanční krizi rostly výdaje do marketingu.

Zdroje

- [1] KAŠÍK, M.; HAVLÍČEK, K. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. VŠFS, o.p.s. Eurpress: ISBN 978-80-7408-060-9
- [2] KOTLER, P. *Moderní marketing*, 2007. Praha Grada Publishing, a.s.: ISBN 978-80-247-1545-2
- [3] PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H., 2010 *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.: ISBN 978-80-247-3622-8
- [4] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010, Praha: C.H. Beck: ISBN 978-80-7400-115-4
- [5] B – INSIDE. 2014. *B2B Monitor* [online]: Dostupné <http://www.b2bmonitor.cz/category/vysledky-b2b-monitoru-2/>
- [6] MEDIAGURU. 2014, *Reklamní výdaje v Evropě se odrážejí ode dna*. [online]: Dostupné <http://www.mediaguru.cz/2014/01/reklamni-vydaje-v-evrope-se-odrazeji-ode-dna/>

Kontakt:

Ing. Pavel Klička

pavel.klicka@seznam.cz

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Fakulta ekonomických studií, katedra ekonomie a mezinárodních vztahů

Estonská 500

101 00 Praha 10

Controlling a benchmarking ve vzájemném propojení

Controlling and Benchmarking in Interconnection

Lukáš Kruml

Abstract

The paper deals with controlling as one of the most important tools (approaches) of corporate management. It lays out possibilities for its interconnection with benchmarking as one of the most generally used management tools. Possible relations between controlling and benchmarking and other related management tools are examined and described. Their interconnection with the controlling system of a firm multiples its assets in terms of the synergy effect, facilitates implementation of controlling functions and thus increases the efficiency of management and the productivity of the entire organization. For these purposes graphic model of operative controlling is created that represents these relations within four basic questions – where, what, how and who. For each of these perspectives common interfaces are analysed and interdependence with benchmarking and closely related management tools is interpreted. Model expresses, among other things, also the principle of continuous improving, which is considered to be the point of entire controlling as well as of benchmarking.

Keywords: management, controlling, benchmarking, relationships

JEL Classification: M10

Úvod a metodika

V dnešní turbulentní době, charakteristické především silnou hyper-konkurencí na trhu a problémy spojenými se stále probíhající celosvětovou ekonomickou a finanční krizí, je management organizace velmi složitý a náročný proces. Manažeři mají možnost ke své obtížné práci využívat celou škálu různých manažerských nástrojů, které by jim řízení měly ulehčit a zefektivnit jej. Těmi obecně nejpoužívanějšími je právě benchmarking a stále více se rozšiřující přístup controllingu.

Zásadní otázkou je, jaké nástroje a metody by mělo vedení organizací využívat, aby tyto v propojení a při komplexním použití maximálně zefektivňovaly řízení. Jaké controllingové nástroje přináší podniku největší přínosy a které další manažerské metody v návaznosti na controlling tyto přínosy ve smyslu synergického efektu znásobují. To je problematika, kterou se jistě zabývá většina organizací, neboť kvalitní a fungující systém managementu zvyšuje podnikovou konkurenceschopnost, kterou lze dnes označit za hlavní klíč k úspěchu na jakémkoli trhu.

Cílem této práce je zhodnotit využití controllingu při podnikovém řízení ve vztahu k benchmarkingu a dalším souvisejícím manažerským nástrojům. Vytvořit model operativního controllingu s možnostmi různých vazeb na tyto nástroje (metody) s akcentem na vzájemnou provázanost controllingového a benchmarkingového systému podniku.

Pro účely zjištění a analyzování jednotlivých možných vztahů mezi controllingovým a benchmarkingovým systémem je operativní controlling vyjádřen grafickým modelem. Tento model znázorňuje rozdělení controllingového systému do čtyř perspektiv chápaných jako čtyři základní controllingové otázky - kde, co, jak a kdo. Následně je pro každou perspektivu zkoumáno a popisováno možné propojení s benchmarkingem a úzce souvisejícími manažerskými nástroji. Jsou vyjádřeny společné, styčné body a vzájemná provázanost jednotlivých controllingových perspektiv a benchmarkingu. V návaznosti na slovní popis a rozbor je vytvořen grafický model znázorňující nejen nejpřínosnější vztahy s benchmarkingem, ale i vzájemné navázání jednotlivých otázek (perspektiv) a dalších vybraných manažerských nástrojů.

Současný stav poznání

Controlling jako manažerská filozofie

Definovat jednoznačně pojem controlling je dosti problematické, neboť v odborné literatuře existuje nespočetné množství relativně odlišných vysvětlení tohoto termínu od různých zahraničních, ale i českých autorů. Jednou z příčin tohoto stavu je také jistě obtížný anglický překlad slova controlling, ke kterému lze v běžné řeči přiřadit až 50 významových ekvivalentů.

Základem pojmu controlling je slovo „to controll,“ jenž bývá nejčastěji chápáno ve významu kontrolovat nebo ovládat (řídít). Controlling je některými autory skutečně chápán pouze jako samotná kontrola, tedy jako finální funkce systému řízení. Jiní se na tuto problematiku dívají mnohem obsáhleji. Freiberg (1996, s. 10) např. říká, že controlling představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. To znamená, že controlling není jen kontrola, ale určitý přístup k systému řízení, způsob ekonomického managementu podniku, který je orientován do budoucnosti. Někdy se dokonce hovoří o jakési manažerské filozofii založené na řízení podle odchylek. Základní rozdíl mezi kontrolou a controllingem vidí Eschenbach (2004, s. 534) v přidané hodnotě spočívající v hodnocení a navrhování korigujících změn, nápravných a preventivních opatření k odstranění odchylek a dosažení či úpravě plánovaného cíle v budoucnosti. Kontrolu tak lze označit za jakýsi subsystém controllingu.

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku v současnosti a především do budoucnosti. Mezi jeho nejdůležitější úlohy patří plánování, rozpočtování, kalkulace, běžné i speciální analýzy, identifikace a vyhodnocování odchylek, zpracovávání informačních reportů, správa apod. Podstatou je vytvoření systému plánování, jenž umožní vyhodnocovat a ovlivňovat vývoj reálně dosažených výsledků oproti plánům. Controlling má v podniku především funkci koordinační, inovační, informační a poradenskou (Mikovcová, 2007).

Z hlediska obsahu lze controlling podle Krále (2010) členit na finanční, nákladový a naturální, jenž se zpravidla zabývá nefinančními oblastmi, jako je např. controlling výroby, prodeje, zásob, personální controlling atd. Podle časového pohledu se rozlišuje strategický a operativní controlling. Strategický se orientuje na delší časové období (několika let) a na dlouhodobé strategické cíle organizace. Jeho úkolem je řízení a kontrola opatření potřebných pro implementaci a realizaci stanovené strategie organizace (Vollmuth, 2004). Oproti tomu operativní controlling se naopak soustředí na kratší časovou periodu, obvykle do jednoho roku. Jeho hlavním úkolem je optimalizace podnikových činností a procesů, která vede k zefektivnění řízení tvorby zisku. Dochází zde k neustálému srovnávání reality (skutečně dosažených výsledků) a plánů (cílových, plánovaných výsledků), zjišťování případných odchylek a návrhu opatření, která mají zajistit naplnění operativních cílů, což přispívá k naplnění organizační strategie (Becker, 2011).

Benchmarking

Benchmarking patří mezi nejznámější a nejpoužívanější manažerské nástroje ve většině organizacích. To jistě dokládá i pravidelně prováděný celosvětový průzkum poradenské společnosti Bain & Company (2013), ve kterém se benchmarking umísťuje vždy na předních příčkách ve využitelnosti v manažerských systémech podniků. Průměrně ho určitým způsobem realizuje více jak dvě třetiny zkoumaných firem. Tomuto faktu nahrává i skutečnost, že se jedná o velice univerzální manažerskou metodu, jež je možné uplatnit prakticky v jakémkoli podniku, nehledě na jeho velikost, obor podnikání či postavení na trhu.

Jeho konkrétní podoba (rozsah a způsob použití) v konkrétní organizaci je však samozřejmě individuální.

Více či méně výstižných definic benchmarkingu je podobně jako u controllingu nespočetně. Podle Ahmeda (1998) je to praktika (metoda) podněcující neustálé učení se jak zlepšit činnosti, procesy a dosahování cílů v různých oblastech organizace. Jedná se o neustálý proces měření systémů, procesů, produktů firmy s cílem porovnat získaná data s nějakým benchmarkingovým partnerem. Tím může být konkurenční podnik či jiná organizace i mimo obor, nicméně by se vždy mělo jednat o toho nejlepšího v rámci předmětné oblasti. Dokonce to nemusí být ani poměrování se stejnou či podobnou doménou (procesem, oddělením), jelikož i na první pohled nesouvisející záležitosti mohou být jakousi inspirací pro zlepšení (Al-Mashari, 2005).

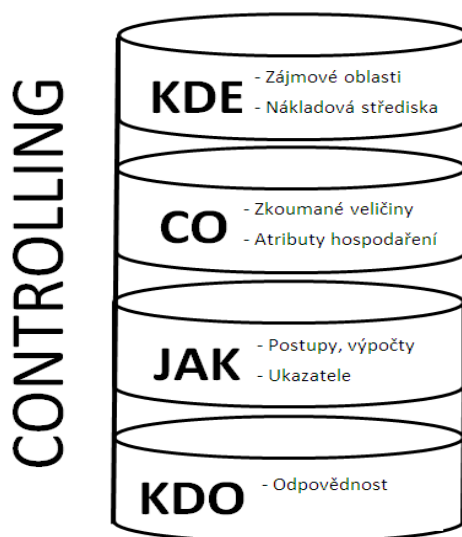
Toto poměrování by mělo být základem pro následné osvojení si nejlepších praktik prostřednictvím jejich vhodného přizpůsobení daným firemním podmínkám, získávání informací a zkušeností vedoucích ke zlepšení výkonnosti různých podnikových sfér (Patton, 2001). Dawkins (2007) doporučuje benchmarking využívat především tam, kde je problematické stanovování a naplňování cílů, protože právě zde tento nástroj ukáže možné cesty, které fungují také někde jinde. Při řízení podniku lze ve vztahu k benchmarkingu využít řadu dalších manažerských nástrojů, a to ve fázi managementu vstupů, transformace i výstupů výrobního procesu (Duspiva, Jetmarová, 2010).

Základně se rozlišuje benchmarking interní, který probíhá v rámci jedné organizace (např. mezi jednotlivými odděleními či strategickými jednotkami), a externí (konkurenční), při němž je benchmarkingový partner externím subjektem (Moriarty, Smallman, 2009). Realizovat lze výkonový typ, kdy jde zejména o poměrování určitých ukazatelů výkonu a o osvojení hodnot, kterých by mělo být dosahováno. Vedle toho je často využíván také tzv. benchmarking nejlepších praktik (procesní), jehož hlavním úkolem je odpovědět, jakým způsobem, postupy, procesy lze neustále dosahovat nejlepší výkonnosti (Kozak, 2004).

Možné přínosy propojení controllingového a benchmarkingového systému

Controllingový systém v každém podniku se neobejde bez určitého počtu různých manažerských nástrojů, jež lze považovat buď přímo za nástroje controllingové, nebo ty, které na ně navazují a ve vzájemném propojení tak zefektivňují podnikové řízení. Tyto nástroje (metody) pomáhají zlepšovat podnikový controlling z různých hledisek. Jedním z nich je i benchmarking. V rámci operativního controllingu je možné zkoumat využití benchmarkingu a dalších manažerských nástrojů ze čtyř perspektiv. Ty mohou být chápány jako čtyři základní otázky controllingu, a to kde, co, jak a kdo. Perspektivy a jejich obsah jsou nastíněny na obr. 1.

obrázek 1. Perspektivy operativního controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování (2014)

Kde

Otázka KDE, ve smyslu, v jakých oblastech (objektech) vznikají náklady a jiné veličiny, kterými se podnikový controlling zabývá. Jaké aktivity jsou s tím spjaty, jaká jsou v organizaci nákladová střediska. Jde o vytýčení podnikových oblastí (oddělení) a jednotlivých činností (procesů), jež jsou předmětem zájmu controllingových procedur.

Provádění procesního benchmarkingu umožní tyto objekty nalézt snadněji. Důležitá je jednak komparace s konkurenčními podniky s podobnou organizační strukturou, ale také interní srovnání procesů (oddělení, projektů) a v nich hledání takových veličin, které budou základem controllingového systému. Takováto identifikace velmi výrazně pomůže controllerům v součinnosti s manažery určit domény, procesy, které budou součástí podnikového controllingu. Oblasti, na něž je potřeba se nejvíce při provádění controllingových funkcí zaměřit, neboť jsou velmi významné z hlediska celopodnikové výkonnosti. Vhodná je zde aplikace v kombinaci s procesním či projektovým řízením.

Co

Za otázkou CO stojí jednotlivé zkoumané veličiny a atributy, které jsou předmětem controllingových aktivit. Z hlediska operativního controllingu se jedná většinou o relativně detailní, kvantitativní údaje o podnikovém hospodaření v různých oblastech. Zpravidla to jsou jednotlivé účty v účtovém rozvrhu organizace a specifikované číselníky.

Zde má metoda benchmarkingu obdobné využití jako v předchozí perspektivě. Na základě provedeného porovnání s těmi nejlepšími lze lépe určit takové atributy a veličiny, které budou součástí controllingu, jelikož jsou relevantní z pohledu naplňování podnikových cílů, zejména v rámci výkonnosti. Jde prakticky o vytvoření informační databáze (systému) sledovaných veličin s plánováním jejich cílových hodnot. Pro zefektivnění informačního a komunikačního systému podniku je možné doporučit implementaci znalostního managementu, který umožní snadnější realizaci a vzájemné (především informační) propojení benchmarkingu a controllingového systému.

Jak

Další perspektivou je otázka JAK. Zde se jedná o postupy, metodiku, různé výpočty a ukazatele, které controlleři při své práci používají. Co a jak sledovat, jaké ukazatele v daných oblastech měřit a jaké výsledky (cíle) by měly být dosahovány, jsou velmi obtížné otázky, na něž však controlleři v propojení s manažery musí dříve či později odpovědět. Pomoci by jim v tom měl zavedený benchmarkingový systém. Controlleři mohou využít výkonový benchmarking, při němž se porovnávají různé výkony (finančního i nefinančního charakteru) mezi jednotlivými interními oblastmi v podniku nebo s externím subjektem. To umožní lépe vyhodnocovat vzniklé odchylky a navrhovat účinnější opatření, včetně zrealnění plánovaných cílových hodnot jednotlivých ukazatelů (resp. zkoumaných veličin).

Ještě přínosnější je pak v této perspektivě aplikace procesního benchmarkingu nejlepších praktik. Pomocí této metody si mohou controllingové pracovníci osvojovat nejlepší praktiky těch nejlepších organizací v rámci plánování, měření i vyhodnocování odchylek všech analyzovaných atributů a používaných ukazatelů. Nezastupitelná je identifikace nejlepších postupů a metod při vytváření nápravných a preventivních opatření s cílem zefektivnit klíčové procesy, a tím minimalizovat budoucí odchylky.

Přínos propojení obou nástrojů lze však spatřovat oboustranně. Každý benchmarkingový projekt se neobjede bez jasné identifikace a analýzy benchmarkingového partnera (jak to dělá on), ale taktéž bez perfektního poznání sama sebe (jak to děláme my). Právě detailní informace a celkový obraz o stavu, procesech vybrané oblasti ve svém podniku jsou doménou controllingového útvaru.

Kdo

Čtvrtou otázkou KDO je myšlena odpovědnost za provádění controllingových funkcí v podniku a odpovědnost za plnění plánovaných cílů v různých oblastech hospodaření. Operativní controlleři jsou zpravidla v určité míře odpovědně zainteresováni na naplňování stanovených cílů a mají tak i jisté kompetence ve spolurozhodování s jednotlivými manažery jako primárně odpovědnými subjekty za cíle v daných zájmových oblastech organizace.

Odpovědnost za controlling nese buď samostatně vytvořené oddělení, nebo v případě menších podniků pak pouze vybraní pracovníci (pracovník). Prakticky stejně tomu tak je u zodpovědnosti za provádění benchmarkingových aktivit. Controllingové pracovníci jsou většinou nejvíce odpovědní za správnou kontrolu jednotlivých zkoumaných atributů, následnou analýzu odchylek a návrh nápravných či preventivních opatření pro jejich eliminaci. Pokud se tyto odchylky v podniku často opakují a nedaří se je dlouhodobě odstranit, lze se při jejich řešení inspirovat u nějakého benchmarkingového partnera. Benchmarking je tak velmi vhodným nástrojem pro identifikaci a analýzu příčin i důsledků vzniklých odchylek a pro následné stanovování optimálních opatření. Tím přispívá ke zlepšení controllingu a k posílení funkce controllera v podniku i z hlediska jeho zodpovědnosti.

Cesta k neustálému zlepšování

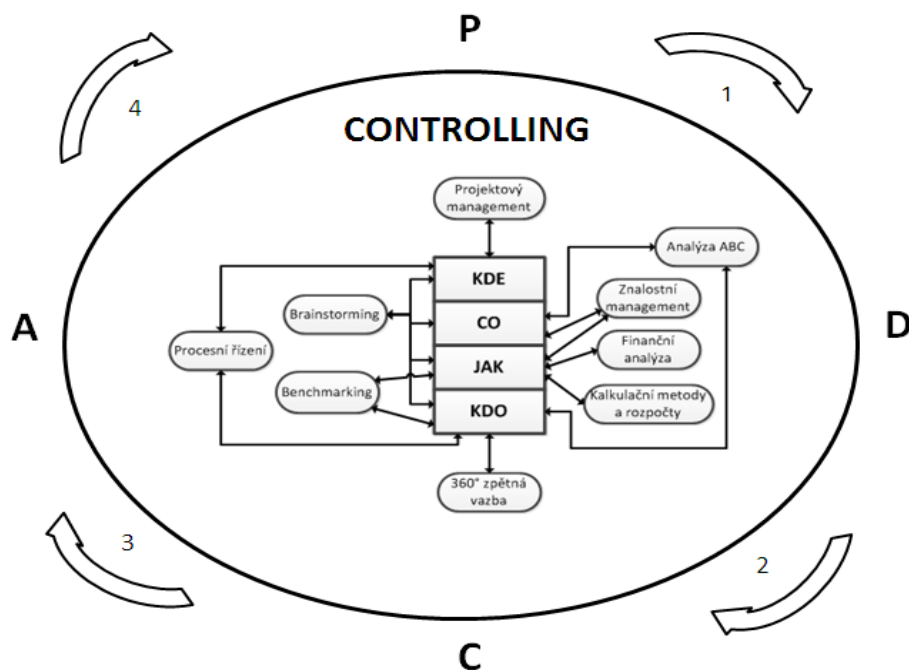
Společným cílem controllingu a benchmarkingu je bezesporu neustálé zlepšování organizace v různých oblastech. Controlling ve své podstatě směřuje k neustálé tvorbě inovací (zlepšení) v zájmových sférách, veličinách ve formě nápravných či preventivních opatření proti odchylkám. Zde se objevuje souvislost s tzv. Demingovým PDCA cyklem neustálého zlepšování, resp. přizpůsobování se okolním a interním podmínkám podniku (Bhulyan, Baghel, 2005). V rámci něho probíhá plánování (Plan), kdy se určují cílové hodnoty sledovaných veličin a také cesty (postupy, akce), jak jich dosáhnout. V další fázi jsou plány

realizovány, monitorují a měří se skutečně dosažené hodnoty sledovaných atributů (Do). Následně je prováděna samotná kontrola (Check), při které se identifikují odchylky skutečnosti od plánu. V poslední fázi (Act) jsou tyto odchylky, jejich příčiny a důsledky analyzovány, navrhuje a posléze se realizují nápravná a preventivní opatření.

Velmi podobně je řadou studií pohlíženo i na benchmarkingový systém. Camp (1995) např. modifikoval Demingův cyklus pro potřeby benchmarkingu na fáze plánování, shromažďování dat, analyzování a zlepšení. Lze tedy říci, že se jednotlivé fáze a postupy obou metod velmi prolínají a jejich kombinací je možné dosáhnout synergických efektů. Zatímco controlling má za úkol zjistit a eliminovat odchylky v konkrétní podnikové oblasti způsobené především neustálou změnou okolních podmínek, benchmarkingový systém by měl tyto změny identifikovat, upozornit na ně controllery a přijít s návrhy, jak a s čím na tyto změny reagovat. Benchmarking je tedy nástroj umožňující controllingu zejména zjišťovat okolní příčiny a důsledky vzniklých odchylek, včetně možností, jak je snižovat.

Na následujícím obr. 2 je graficky znázorněn controllingový systém, jehož základ tvoří zmiňované čtyři perspektivy (otázky). Ty jsou vzájemně propojeny s vybranými manažerskými nástroji, které by měly pomoci zlepšit práci controllerů a manažerů v jednotlivých sférách řízení. I přesto, že většinu metod lze propojit s více než jednou perspektivou, jsou zde vyjádřeny jen ty nejdůležitější a nejpřínosnější vztahy. V této práci byly podrobněji vysvětlovány vzájemné vztahy s benchmarkingem, jehož největší přínosy lze identifikovat zejména u perspektiv „Jak“, případně „Kdo“. Následně je naznačen Demingův cyklus neustálého zlepšování jako jakýsi rámec controllingových aktivit a společný smysl controllingu a benchmarkingu.

obrázek 2. Controllingový systém v propojení na jiné manažerské nástroje



**Zdroj:
Vlastní
zpracování**

(2014)

Diskuze a závěr

Postupné fáze a princip controllingu i benchmarkingu jsou velice podobné a vzájemně se prolínají. Toho je třeba využít a zkombinovat využívání obou metod, neboť tak může dojít k synergickému propojení jejich užitečných charakteristik. Benchmarking, jenž by měl především najít a navrhnout možné reakce na změny v okolí předmětné oblasti, je možné označit za nástroj controllingu, pomocí něhož lze efektivněji zkoumat příčiny a důsledky odchylek. Controlling je zase na druhou stranu nesmírně užitečný při přípravě benchmarkingového projektu, a to zejména při analýze interního současného stavu vybrané podnikové sféry. Umožňuje získat detailní představu o tom, co, jak a s jakým úspěchem je v podniku realizováno a kde jsou fatální nedostatky, jež je nutno řešit.

V rámci namodelovaných perspektiv „Kde“ a „Co“ je benchmarking přínosný při identifikaci rozsahu implementace controllingových funkcí. Správně provedený procesní benchmarking odpoví kde (v jakých procesech) a co (jaké veličiny) je vhodné podrobit controllingovým procedurám. To vše na základě srovnání s benchmarkingovým partnerem, ať už on sám v dané sféře controlling využívá, nebo na ni a určité veličiny klade významný důraz. V kombinaci se znalostním managementem je implementace těchto metod zárukou plynulejšího informačního a komunikačního toku, jako klíčového faktoru efektivního controllingu.

Hlavní benefit propojení lze vysledovat v perspektivě „Jak.“ Procesní i výkonový benchmarking zde pomůžou controllerům poznat nejen skutečný stav výkonnosti firmy a zlepšit její plánování v budoucnosti. Zejména však také přispějí k řešení vzniklých odchylek při vytváření protipatření. Benchmarking je tedy relevantní nástroj budování podnikového know-how, nejen v rámci controllingového systému. Z pohledu perspektivy „Kdo“ je významná odpovědnost za controllingové aktivity a plnění cílových stavů, což je pomocí neustálého osvojování si nejlepších postupů, a tím i tedy neustálým zlepšováním, značně posíleno. Na základě již zmiňované úzké souvislosti obou manažerských nástrojů lze doporučit, především u malých a středních podniků, sloučení funkce a odpovědnosti controllera a hlavního představitele (koordinátora) benchmarkingu.

Grafický model controllingového systému v propojení na jiné manažerské nástroje, znázorňující jednotlivé možné navázání vybraných nástrojů a controllingových perspektiv, je třeba do budoucna dále rozvíjet. Vhodná je zejména podrobnější analýza jednotlivých vazeb a stanovení konkrétních styčných bodů a podmínek, za kterých jsou tato propojení přínosná. Tento příspěvek se detailněji zabývá pouze vzájemnými vztahy s benchmarkingem.

Zdroje

- [1] AHMED, P. K. 1998. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 5, No. 3, p. 225-242. ISSN 1463-5771.
- [2] AL-MASHARI, M. 2005. The role of benchmarking in best practice management and knowledge. *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 6, No. 3, p. 5-10. ISSN 1553-9105.
- [3] BECKER, W. et al. 2011. Controlling as a science in Germany. *Singidunum Revija*, Vol. 8 (2), p. 40-54. ISSN 1820-8819.
- [4] BHULYAN, N., BAGHEL, A. 2005. An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43 (5), p. 761 – 771.
- [5] CAMP, R. C. 1995. *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 464 p. ISBN 0873892968.

- [6] BAIN, B. 2013. *Management Tools and Trends 2013* [online]. Boston: Bain & Company [cit. 2014-10-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>>.
- [7] DAWKINS, P. et al. 2007. Benchmarking firm performance. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No. 6, p. 693-712. ISSN 1463-5771.
- [8] DUSPIVA, P., JETMAROVÁ, B. 2010. The possible use of management tools in leading a business and its connection to benchmarking. *Acta academica karviniensia*, Vol. 2/2010, p. 86-96. ISSN: 1212-415X.
- [9] ESCHENBACH, R. et al. 2004. *Controlling*. 2. vyd., Praha: ASPI Publishing, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [10] FREIBERG, F. 1996. *Finanční controlling*. 1. vydání, Praha: Management Press, 200 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [11] KOZAK, M. 2001. An overview of benchmarking literature: its strengths and weaknesses. *Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism*, Vol. 2, No. 3/4, p. 7-32. ISSN 1528-0098.
- [12] KRÁL, B. et al. 2010. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [13] MIKOVCOVÁ, H. 2007. *Controlling v praxi*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [14] MORIARTY, J. P., SMALLMAN, C. (2009) En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An international Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 484-503. ISSN 1463-5771.
- [15] PATTON, M. Q. 2001. Evaluation, Knowledge Management, Best Practices, and High Quality Lessons Learned. *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No 3. ISSN 1557-0878.
- [16] VOLLMUTH, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání, Praha: Profess Consulting, 359 s. ISBN 80-7259-029-4.

Kontakt:

Ing. Lukáš Kruml
e-mail: lukas.kruml@seznam.cz
Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice, Česká republika

Soudní kompenzace za ztrátu života okem ekonomů

Court compensation for life loss with the eye of economist

Pavel Kuchyňa

Abstract

There is a new Civil code in Czech republic from the beginning of the year 2014. It brought many changes including new rules of compensating damages to human health and life. The original specific rules were cancelled and new compensations do not include any specific amounts. The Highest court of Czech Republic developed a methodology for determining appropriate amount. The goal of this paper is description of the laws that affect the calculation, introduction of the current court methodology and discussion of the calculations from the economical point of view. The court methodology covers all compensations that are paid off in case of injury, it does not cover compensations in case of death. The compensation of pain is based on average salary and injury. The compensation for decreased social options is based on average salary and level of complications. The conclusion is that the methodology is not completely consistent in used assumptions. This paper is only considering aspects of the topic that relate to economics, the actual court must consider related legal, moral and any other relevant aspects.

Keywords: compensation, retribution, death, injury, value

JEL classification: K36

Úvod

Počátkem roku 2014 vstoupil v účinnost nový občanský zákoník, který přinesl změny stanovení kompenzací za ztrátu lidského života, bolest a škody na zdraví. Předchozí právní úprava nabízela pevně dané částky, které náležely pozůstalým osobám a rozdílně nastavený systém odškodnění bolesti a škod na zdraví. Tento způsob nebyl bohužel dostatečný a soudní praxe se od něho již před přibližně deseti lety začala odchylovat a taxativně vymezené sumy byly navyšovány s odkazem na jiná právní ustanovení. Nová legislativa přinesla značný prostor pro určení různého odškodnění ve výši, která plně vyvažuje újmu. Zde se nabízí možnost prozkoumání problematiky z ekonomického úhlu pohledu. V první polovině roku 2014 sestavila soudní praxe metodiku určenou k řešení podobných případů. Tento text si klade za cíl popsat současný stav legislativy a existující metodiku a zhodnotit je z ekonomického úhlu pohledu. Za tímto účelem budou nejprve stručně popsány související předpisy, vymezeny pojmy a východiska a následně bude na těchto základech problematika diskutována.

Je nezbytné si uvědomit, že jde o téma, ve kterém se překrývá několik oborů současně. Jde zejména o právo, ekonomii a etiku. Tento text se vzhledem ke svému zaměření a rozsahu omezuje převážně na ekonomickou stránku věci. Je-li to možné, může posloužit jako východisko k diskusi nebo jako možný argument. V žádném případě by ale neměl být samostatně použit k vynesení jakéholiv soudu.

Jedním ze základních stavebních kamenů stanovení soudem nařízených kompenzací škod na lidském životě je snaha stanovit jeho hodnotu. Jde o velmi teoretický a náročný úkol, který při nesprávné interpretaci může vést k závěrům, které nejsou v souladu s dobrými mravy. Z tohoto důvodu je nezbytné k problematice přistupovat shovívavě a uvědomit si, že její správné uchopení může vést ke spravedlivému odškodnění postižené osoby. Naopak její nesprávné pojetí může vyústit v porovnávání lidí mezi sebou, či porovnání lidí s věcmi. K těmto morálně nebezpečným úkonům ovšem v současnosti neexistuje ekonomický aparát a proto k němu může spíše dojít z důvodu nesprávného porozumění.

Přes výše uvedená rizika spojená s tématem, jde o oblast, které se nelze dlouhodobě bránit. V naší legislativě jde o velmi nové téma, které dosud v podstatě nemá teoretickou oporu. Novost tohoto textu spočívá ve skutečnosti, že je vůbec jeden z prvních, který na novou právní situaci v České republice reaguje z ekonomického úhlu pohledu.

Otázka stanovení hodnoty člověka se v poslední době začíná objevovat v oborech pojišťovnictví, veřejných financí, neziskových organizací a řízení lidských zdrojů.

Právní úprava

Občanský zákoník

Od 1. ledna 2014 platí na našem území nový občanský zákoník (dále jen NOZ.) Mezi mnohé změny, které přinesl, patří i stanovení náhrad při ublížení na zdraví a při usmrcení. Nová právní úprava působí dojmem, že byla sestavena se záměrem umožnit přisouzení vyšších kompenzací v porovnání s předchozím stavem. Je ovšem formulována velmi obecně a z tohoto důvodu vytváří výrazný prostor pro různý výklad.

Pro ilustraci poslouží § 2958 (Občanský zákoník, 2012), který zní: „*Při ublížení na zdraví odčiní škůdce újmu poškozeného peněžitou náhradou, vyvažující plně vytrpěné bolesti a další nemajetkové újmy; vznikla-li poškozením zdraví překážka lepší budoucnosti poškozeného, nahradí mu škůdce i ztížení společenského uplatnění. Nelze-li výši náhrady takto určit, stanoví se podle zásad slušnosti.*“

Je ovšem zcela namístě položit otázku, jak vysoká musí být peněžitá částka, aby vyvážila vytrpěnou bolest?

V případě, že poškozený utrpí újmu na životě, náleží náhrada jeho blízkým pozůstalým osobám. Jde o náklady na výživu pozůstalých (§ 2966, § 2967, § 2968), odškodnění za duševní útrapy (§ 2959) a náklady spojené s pohřbem (§ 2961)

Náklady na výživu pozůstalých NOZ vymezuje takto:

- Škůdce hradí peněžítým důchodem náklady na výživu pozůstalým, kterým zemřelý byl povinen poskytovat výživu.
- Předchozí bod lze přiznat i v případě, že zemřelý plnění poskytoval dobrovolně.
- Výpočet vychází z průměrného výdělku zemřelého.
- Při výpočtu se přihlédne k pravděpodobné délce života zemřelého.
- Při výpočtu se přihlédne k pravděpodobné délce doby poskytování výživy.
- Úhrn plnění nesmí převýšit to, co by zemřelému náleželo jako náhrada za ztrátu výdělku resp. důchodu.
- Náklady na výživu jsou vyplaceny formou peněžitého důchodu, jednorázové odbytné není vyloučeno.

Odškodnění za duševní útrapy

- Zákon požaduje kompenzaci v takové výši, která plně vyváží utrpení pozůstalých.
- Není-li to možné, stanoví se podle zásad slušnosti a přiměřenosti.

Náklady spojené s pohřbem

- Stanoví se ve výši skutečných nákladů.
- Je možné je stanovit dle tržních cen.
- Přihlédne se ke zvyklostem jednotlivého případu.
- Přiznají se v přiměřené výši.
- Dojde ke snížení o veřejné dávky poskytnuté dle jiného právního předpisu.

Metodika Nejvyššího soudu

Metodika Nejvyššího soudu k náhradě nemajetkové újmy na zdraví (bolest a ztížení společenského uplatnění podle § 2958 občanského zákoníku) (Nejvyšší soud, 2014) reaguje na výše popsanou právní úpravu. Autoři metodiky uvádějí, že NOZ se opírá o velmi vágní pojmy jako zásady slušnosti a plné odčinění újmy. Z toho důvodu předpokládají, že počet výkladů se bude limitně blížit počtu soudců a nakonec může vzniknout nepřehledná situace se zcela nepředvídatelnou rozhodovací praxí. Zveřejněná metodika není závazná, klade si ovšem za cíl nabídnout určitou míru standardizace stanovení odškodnění bolesti a odškodnění ztížení společenského uplatnění. Odškodnění nemajetkové újmy způsobené smrtí blízké osoby metodika nijak neřeší.

Odškodnění bolesti vychází z posudku lékařského znalce. Ten má za úkol identifikovat zdravotní problémy postiženého. Metodika obsahuje podrobnou tabulku zranění a počtu bodů příslušející dané zdravotní komplikaci. Každému bodu pak odpovídá 1 % z hrubé měsíční nominální mzdy na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství za předchozí kalendářní rok. Pro rok 2013 tedy platí 0,01 · 25 128 Kč. To znamená, že 251,28 Kč odpovídá jednomu bodu. Například traumatická amputace nohy mezi kolenem a kyčlí odpovídá 300 bodům, po vynásobení pak 75 384 Kč.

Metodika stanovuje výchozí částku pro výpočet odškodnění **stížení společenského uplatnění** ve výši 400násobku průměrné hrubé měsíční nominální mzdy na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství. Výchozí částka se vynásobí kvantifikátorem stupně omezení, který se pohybuje od 0 do 100 %. Stupeň omezení se určí na základě lékařského posudku. Součástí metodiky je přiložený seznam aktivit a participace podle Světové zdravotnické organizace. Výsledek je potom možné upravit procentně s přihlédnutím ke zvláštním okolnostem a věku poškozeného.

Vymezení pojmů

Před tím, než bude možné zhodnotit legislativu podle NOZ a metodiku Nejvyššího soudu (dále jen metodika), je nezbytné vymežit několik pojmů.

- **Specifický život** je život jednoho určeného konkrétního jedince.
- **Statistický život** je život libovolného jedince, který splňuje daná kritéria.
- **Subjektivní hodnota lidského života** je hodnota lidského života pro konkrétní osobu nebo konkrétní skupinu osob.
- **Společenská hodnota lidského života** je hodnota lidského života, kterou přináší pro celou společnost. Jde o agregaci všech existujících subjektivních hodnot, včetně hodnoty, kterou člověk představuje sám pro sebe.
- **Lidský kapitál** je označení teoretické metody výpočtu hodnoty lidského života pomocí diskontování peněžních příjmů. (Landefeld a Seskin, 1982). Varianty tohoto výpočtu se liší v zahrnutí respektive nezahrnutí různých příjmů a různých výdajů.

$$H_{HC} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t - V_t}{(1+d)^t}, \quad ((1))$$

kde H_{HC} – hodnota lidského kapitálu stanovená metodou Lidský kapitál,
 P_t – příjmy v čase t ,
 V_t – výdaje v čase t ,
 d – diskontní míra,
 n – očekávaná délka života.

Diskuze metodiky Nejvyššího soudu

Analýzu metodiky Nejvyššího soudu lze rozdělit do dvou samostatných oblastí, tj. odškodnění bolesti a odškodnění stížení společenského uplatnění. Rovněž je vhodné zdůraznit, že metodika zcela opomíjí odškodnění pozůstalých, ke kterému je zatím k dispozici pouze samotný občanský zákoník.

Stanovení kompenzace za ztížené společenské uplatnění

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že výchozí částka pro stanovení kompenzace za stížené společenské uplatnění byla stanovena na přibližně 10 milionů Kč, konkrétně na 400 násobek průměrné hrubé měsíční mzdy. Na tomto místě se nabízí ekonomická diskuze nad správností tohoto jinak velmi jednoduše proveditelného stanovení. Odvození výše kompenzace od mzdy

vychází z ekonomických základů. Zdůvodnění předchozí věty lze provést například následujícími dvěma způsoby.

Bolest a štěstí jsou ryze subjektivní záležitost. Jedno pravidlo se ovšem objevuje téměř ve všech společenských kulturách, totiž že vnímání štěstí a bolesti je závislé na materiálním zajištění (Easterlin, 2001). V tomto ohledu tedy dává zákon ekonomicky smysl a výše odškodnění by měla zahrnout příjmy poškozeného.

Alternativně lze argumentovat tím, že jediná věc, která má hodnotu lidského života je lidský život sám. To znamená, že pokud by měl někdo odškodnit ztrátu cizího života, musel by veškerý svůj čas strávit tím, že by odškodňoval. To jest vše, co by daná osoba vydělala prací, by měla poskytovat jako plnění.

Metoda Lidský kapitál vychází z rozdílu vhodných příjmů a vhodných výdajů. Lze souhlasit s použitím pouze mzdových příjmů. Kapitálové příjmy nebo například příjmy z pronájmu nemohou být zahrnuty do škody na lidském životě. Představují totiž generátor hodnoty nikoliv pro hodnotu lidského života, ale pro vlastněný kapitálový majetek, nemovitost nebo jiný pronajímáný majetek. Tyto aktiva po škodné události nepřestanou existovat a jsou tedy na zdravotním stavu vlastníka nezávislé.

Metodika Nejvyššího soudu nabízí pro výpočet vycházet z průměrné hrubé měsíční mzdy. Je však tato úroveň příjmů ekonomicky nejvhodnější? Jde-li o odškodnění za stížené společenské uplatnění, příjemcem plnění je sama poškozená osoba a proto by jeho výše neměla odpovídat společenské hodnotě ztíženého života, ale naopak subjektivní hodnotě, kterou poškozený představuje sám pro sebe. Je namístě příjmy nesnižovat o spotřebu, spotřeba totiž představuje okamžitý užitek, který plyne poškozenému. Hrubá mzda zahrnuje ovšem i daň z příjmů placenou poškozeným. Metodika nejvyššího soudu tedy znevýhodněnému nabízí odškodnění i za platby do veřejných a volných statků. U nich ale ve většině případů existuje nevyhnutelnost ze spotřeby a proto vzniká škoda pouze společnosti a nikoliv však konkrétní osobě. Metodika proto nesprávně směřuje ke společenské hodnotě života namísto subjektivní hodnotě poškozeného. Navíc odvody do veřejného rozpočtu uvažuje jen z části. Na našem území existuje také takzvaná superhrubá mzda, které bere v potaz i zdravotní a sociální pojištění, které zaměstnavatel nezahrnuje jako součást hrubé mzdy, ale musí je odvést do veřejných rozpočtů. Poškozený z těchto pojištění požívá užitky ve formě bezplatného zdravotnictví a sociálního zajištění.

Z výše uvedených důvodů by správnější ohodnocení mělo vycházet z čistých příjmů, které poškozený pozbyde v důsledku škodné události.

Další nepřesnost metodiky lze sledovat ve skutečnosti, že vychází z průměrné mzdy, jejímž výsledkem je statistická hodnota člověka. Odškodnění se ovšem vyplatí zcela konkrétnímu specifickému člověku, proto ekonomicky správnější postup by měl vycházet z očekávané mzdy poškozeného, pokud je to možné.

Použití 400 násobku lze hodnotit jako značně zjednodušené. Nebere v potaz skutečnost, že na našem území existuje důchodový systém a lidé nepobírají mzdu do konce svého života. Velmi zjednodušeně přistupuje i k časové hodnotě peněz. Tu by bylo možné ignorovat pouze v případě, že by diskontní sazba odpovídala růstu mezd.

400 násobek je roven 33 letům a 4 měsícům života. Nejvyšší soud ve své metodice bere v úvahu, že poškození mohou být rozdílného věku a rozdílného společenského uplatnění, proto doporučuje určité korekce uvedené v tabulce 1.

tabulka 1. Úprava výchozí částky

Věk poškozeného	Úprava výsledku	Zapojení do společenských aktivit	
0 – 24 let	+30 až +35 %	Výjmečné	+20 %
25 – 34 let	+20 %	Nadprůměrné	+10 %
35 – 44 let	+10 %	Průměrné	+0 %
45 – 54 let	+0 %	Podprůměrné	-10 %
55 – 69 let	-10 %	Téměř žádné	-20 %
70 let výše	-20 %		

Zdroj: Nejvyšší soud (2014)

Pro doplnění předchozí diskuze následuje porovnání metodiky na konkrétních příkladech poškozené osoby různého věku disponující hrubou mzdou na úrovni průměru 25 128 Kč a čistou 20 471 Kč a průměrně zapojených do společenských aktivit, za předpokladu reálné diskotní sazby 3 %, očekávané délky života 78 let. Odchod do důchodu v 65 letech a průměrný starobní důchod ve výši 10 957 Kč. Z důvodu rozsahu tohoto textu jde o zjednodušený postup na úrovni průměru. K dispozici jsou přesnější odhady pro stanovení vstupů konkrétního specifického odškodněného člověka. Český statistický úřad například nabízí informace o očekávané délce života v závislosti na pohlaví, datu narození a místu bydliště (Český statistický úřad, 2014). Vlastní výpočet (2) vychází z čisté měsíční mzdy:

$$H_k = \sum_{t=1}^{65-v} \frac{12 \cdot 20\,471}{1,03^t} + \frac{1}{1,03^{(65-v)}} \sum_{t=65-v}^{78} \frac{12 \cdot 10\,957}{1,03^t}$$

(2)

kde H_k – výchozí hodnota kompenzace,
 v – věk poškozeného.

tabulka 2. Porovnání výsledků

Věk poškozené osoby	Diskontované čisté peněžní příjmy	Diskontované hrubé peněžní příjmy	Metodika Nejvyššího soudu
20	6 393 180	7 763 384	13 066 560
30	5 775 774	6 976 566	12 061 440
40	4 946 033	5 919 149	11 056 320
50	3 830 929	4 498 069	10 051 200
60	2 332 324	2 588 256	9 046 080
70	923 820	923 820	8 040 960

Zdroj: Vlastní výpočty

Z tabulky 2 vyplývá, že podle metodiky Nejvyššího soudu náleží poškozeným vyšší kompenzace, než jaká je současná hodnota příjmů, kterou dokáže člověk vydělat.

Odškodnění bolesti

U odškodnění bolesti je situace jednodušší v tom, že se jedná o odškodnění momentální situace a není zapotřebí uvážit časovou hodnotu peněz. Neexistuje trh, ze kterého by bylo možné převzít hodnotu bolesti. Z tohoto důvodu se postup podle metodiky jeví jako vhodný. Na základě lékařského posudku dojde k identifikaci jednotlivých zranění a příslušných počtů

bodů. Výsledek se potom vynásobí průměrnou hrubou mzdou. Argumentaci lze vést stejným způsobem jako v kapitole 3.1. Metodika vyčísluje škodu na úrovni společenské hodnoty statistického života. Z důvodu větší ekonomické symetrie by bylo vhodnější stanovit kompenzaci na úrovni subjektivní hodnoty specifického člověka a vyjít z čisté průměrné mzdy postiženého.

Pokud by byl poškozený ochoten nechat si pro korunu koleno vrtat, bylo by ekonomicky správné poskytnout takové osobě kompenzaci ve výši 1 Kč. Metodika ovšem nabízí kompenzaci podle dílčích poškození kolene, které vrtání způsobí ve výši až 72 871,2 Kč.

Odškodnění pozůstalé blízké osoby

Odškodněním pozůstalých osob se metodika Nejvyššího soudu nezabývá. Tyto kompenzace lze rozdělit na náklady na pohřeb, náklady na výživu pozůstalých a odškodnění duševních útrap. **Náklady na pohřeb** lze hodnotit jako poměrně snadno určitelné na základě současné tržní situace, proto se jimi tento text nezabývá.

Náklady na výživu pozůstalých by měly vycházet z průměrné mzdy zesnulé osoby. Toto východisko přímo požaduje zákon, není tedy možné vyjít ze statistických mzdových dat, tak jak to navrhuje metodika Nejvyššího soudu u odškodnění, kterými se zabývá. Další požadavek je vzít v potaz očekávanou dobu plnění. Nakonec zákon požaduje, aby odškodnění nepřevýšilo odškodnění, které by náleželo zesnulému, kdyby přežil, ale jeho společenské uplatnění by bylo zcela narušeno. Nabízí se tedy, stanovení kompenzace provést analogicky ke kompenzaci popsané v kapitole 3.1.

Soudní praxe zatím nemá k dispozici žádné ekonomické teoretické východisko pro stanovení **Odškodnění duševních útrap** pozůstalých osob, které představuje pravděpodobně nejkomplicovanější kompenzaci. Náleží osobám, kterým vznikla bolest v důsledku ztráty blízké osoby. V současnosti téměř neexistuje teoretický aparát, který by posloužil k ekonomickému vyčíslení tohoto druhu kompenzací.

Závěr

Nový občanský zákoník přinesl možnost stanovit odpovídající výši kompenzace škod na zdraví a úmrtí blízké osoby. Neposkytuje ovšem žádný návod jak vyčíslit odpovídající částku. Nejvyšší soud zveřejnil metodiku s cílem nabídnout určitý postup. Ta se ovšem zabývá jen dvěma odškodněními a značně zjednodušeným způsobem. Výsledkem je určitá ekonomická asymetrie mezi hladinou a zdrojem dat v porovnání s účelem ohodnocení škody a příjemcem plnění. Výchozí hodnota stanovující kompenzaci za 100% vyloučení ze života je z pravidla vyšší než diskontované doživotní peněžní příjmy. Současný stav právní praxe lze tedy hodnotit za ne zcela respektující ekonomická pravidla. Závěrem je ovšem nutné podotknout, že není vhodné, aby soudní rozhodnutí bylo stanoveno jen na základě ekonomického výpočtu. Je nezbytné uvážit zásady slušnosti související se situací viníka i poškozeného a jakékoliv zvláštní okolnosti týkající se konkrétního případu.

Zdroje

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Grafy populačního vývoje 1950-2013*. Český statistický úřad [online]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/grafy_populacniho_vyvoje_1950_2013
- [2] EASTERLIN, R. 2001. *Income and Happiness: Towards a Unified Theory*. The Economic Journal: 2001, roč. 111, č. 473, s. 465-484.
- [3] LANDEFELD, S. – SESKIN, E. 1982. *The Economic Value of Life: Linking Theory to Practice*. American journal of public health: JPH, New York, 1982, roč. 72, č. 6, s. 12.
- [4] NEJVYŠŠÍ SOUD. *Metodika Nejvyššího soudu k náhradě nemajetkové újmy na zdraví: bolest a ztížení společenského uplatnění podle § 2958 občanského zákoníku*. Nejvyšší soud ČR [online]. [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: http://www.nsoud.cz/JudikaturaNS_new/ns_web.nsf/Metodika
- [5] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Kontakt:

Ing. Pavel Kuchyňa
pkuchyňa@gmail.com
Katedra financí a oceňování podniku
Náměstí Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3

Rozvoj talentovaných pracovníků v praxi

Development of talented employees in practice

Ladislava Kuchynková

Abstract

The presented paper deals with the highly topical subject of the development of talented employees. Its aim is to analyze the current development program in a particular organization and potentially even propose possible improvements. First, it discusses the importance of talent development for corporate practice and the basic assumptions of the efficient functioning of a development system within an organization. In order to achieve the objective, empirical research was conducted on a sample of 48 employees of a banking sector organization and its outputs are analyzed and presented through graphs. On the basis of a following discussion, the author presents recommendations whose implementation should contribute to a better use of the possibilities that are available even in the learning organization. The most important proposed measures include an increased use of coaching, mentoring, leadership pipeline and job rotation. The managers were advised to complete their education through training courses focused on providing quality feedback and adequately motivating talented employees since weaknesses were found in their managerial skills of developing subordinates.

Keywords: development, talent, leadership, learning organization

JEL classification: M12

Úvod

Kvalita lidského kapitálu je klíčem k udržení konkurenční výhody podniku, protože jen díky mimořádně nadaným, iniciativním a schopným pracovníkům je možné pružně reagovat na rychlé změny tržního prostředí. Z tohoto důvodu je talent management jedna z disciplín řízení lidských zdrojů, které lze dle Koubka (2007) definovat jako jádro a nejdůležitější oblast řízení celé organizace. Studie The Economist Intelligence Unit (2006) dokonce odhalila, že vzhledem k současné důležitosti řízení talentů za něj přebírají zodpovědnosti sami nejvyšší výkonní manažeři, kteří této činnosti věnují 20-50 % svého času.

Smrčková (2007) upozorňuje na skutečnost, že se v Česku označují za talenty především ti pracovníci, s nimiž je počítáno na manažerské pozice. Oproti zahraničí má tento přístup nedostatky, protože manažeři nejsou jediná skupina, kterou lze označit za talenty. Běžně se sem řadí také specialisté či zaměstnanci s vysokým potenciálem obecně, proto lze konstatovat, že za talentovaného pracovníka se považuje výkonný jedinec s potenciálem přispět k plnění podnikových cílů. Úkolem managementu podniku je takové jedince nejen získat a udržet, ale také pracovat na jejich kontinuálním rozvoji.

Také v případě, že si je management vědom potřeby rozvíjet své talentované pracovníky, často se podle Dyrtra (2014) v podnikové praxi stává, že se investuje do nejrůznějších školicích programů značná částka, avšak následně aplikaci získaných vědomostí a dovedností zaměstnanců se již patřičně nikdo ze strany managementu nevěnuje. Lussier a Achua (2013) v této souvislosti zdůrazňují roli leadershipu, protože potřebným předpokladem dlouhodobé prosperity je schopnost lídra vytvořit společnou vizi, zplnomocňovat a trénovat kolegy ke zvládnání výzev měnícího se prostředí, neustále podporovat zájem o vzdělání a budovat učící se kulturu v organizaci.

Podle Jennings a Wagniera (2010) by rozvojový koncept v podniku měl mít ze 70 % podobu flexibilních úloh během samotného výkonu práce, z 20 % by jej měl tvořit profesní networking a pouze 10 % je vhodné vyhradit klasickým off-the-job aktivitám. S takovým přístupem souhlasí Elegbe (2010), který tvrdí, že metody mentoringu, rotace práce, mezinárodního přiřazení a učení se akcí bohužel patří k méně využívaným, i když v kombinaci s ostatními metodami mají potenciál utvářet učící se organizace.

Na tomto místě je vhodné připomenout myšlenku Horváthové (2010), že managementy podniků by se skutečně měly talentovaným pracovníkům v maximální možné míře věnovat, nabízet jim náročnější práce a především poskytnout příležitost dalšího rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace

a umožnit kariérní růst na základě rozvojového programu, jenž by odrážel jejich individuální potřeby.

Cíl a metodika

Cílem empirického výzkumu byla analýza současného stavu v oblasti rozvoje talentů a návrh možných zlepšení v prostředí konkrétní organizace. Pro účely výzkumu byla vybrána česká pobočka jedné z nejvýznamnějších světových bank. Na reprezentativním vzorku 48 respondentů bylo zkoumáno několik aspektů:

- Způsoby informování o možnostech rozvojových aktivit
- Efektivnost a následné využití získaných dovedností
- Důvody zájmu o osobní rozvoj
- Stanovené individuální priority
- Požadované rozvojové aktivity
- Příčiny neúčasti v rozvojovém programu

Výzkum se uskutečnil formou dotazníku, jenž byl nejdříve odsouhlasen HR managementem a poté zaměstnancům distribuován elektronickou cestou. Do tohoto dotazníkového šetření se zapojilo 28 žen a 20 mužů s věkovým průměrem 30 let, téměř 60 % z nich pracuje v dané společnosti 4 až 6 let. Jedná se o skupinu perspektivních zaměstnanců pracujících na pozici telefonních bankéřů. Získaná data byla statisticky vyhodnocena a analyzována. S ohledem na potřeby konkrétní organizace byla navržena opatření, jež by měla vést k zefektivnění zavedeného systému rozvoje talentů.

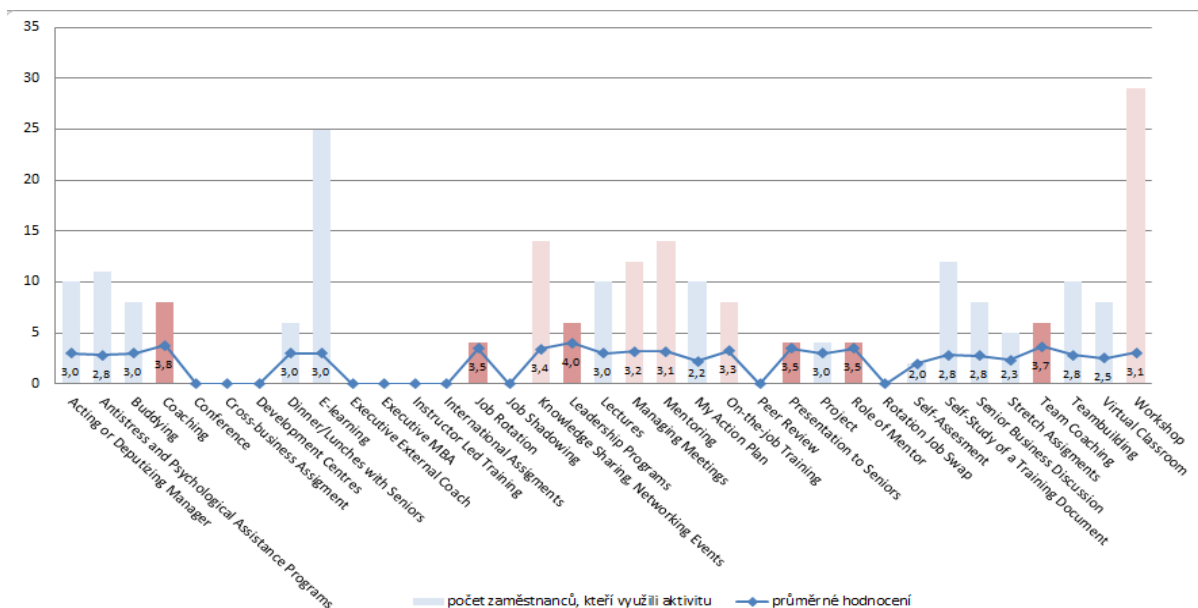
Výsledky výzkumu

Nejdříve bylo třeba zjistit, jakými způsoby jsou zaměstnanci informováni o možnostech rozvoje. Na základě odpovědí dvou třetin respondentů lze konstatovat, že nejvyužívanějším komunikačním kanálem je hromadná e-mailová nabídka. Téměř polovina pracovníků se o rozvojových aktivitách dozvídá během formálního hodnocení nadřazeným a třetina prostřednictvím kolegů. Ostatní možnosti, které vyžadují vlastní iniciativnější zapojení ze strany pracovníka, patří k méně využívaným.

Podstatným přínosem výzkumu bylo vytvoření přehledného souhrnu všech rozvojových aktivit, které byly zaměstnancům společnosti v průběhu předcházejícího kalendářního roku nabízeny. V tomto

seznamu respondenti označili ty, které v uvedeném období absolvovali, a zároveň je klasifikovali pomocí čtyřbodové hodnotící škály z hlediska naplnění očekávání a také z hlediska přínosu, jak lze vyčíst z následujícího Grafu 1:

Graf 1. Absolvované rozvojové aktivity a jejich průměrné hodnocení



Zdroj: Výzkum autorky

Při zjišťování praktické využitelnosti dovedností získaných prostřednictvím účastí na konkrétních rozvojových aktivitách 71 % respondentů potvrdilo, že rozhodně u nich dochází k přenosu do praxe, ostatních 29 % vyjádřilo pouze částečný souhlas s výše uvedeným. Na Grafu 2 lze pozorovat, které oblasti jsou pro praktické využití nejčastěji zmiňovány:

Graf 2. Využití dovedností z rozvojových aktivit

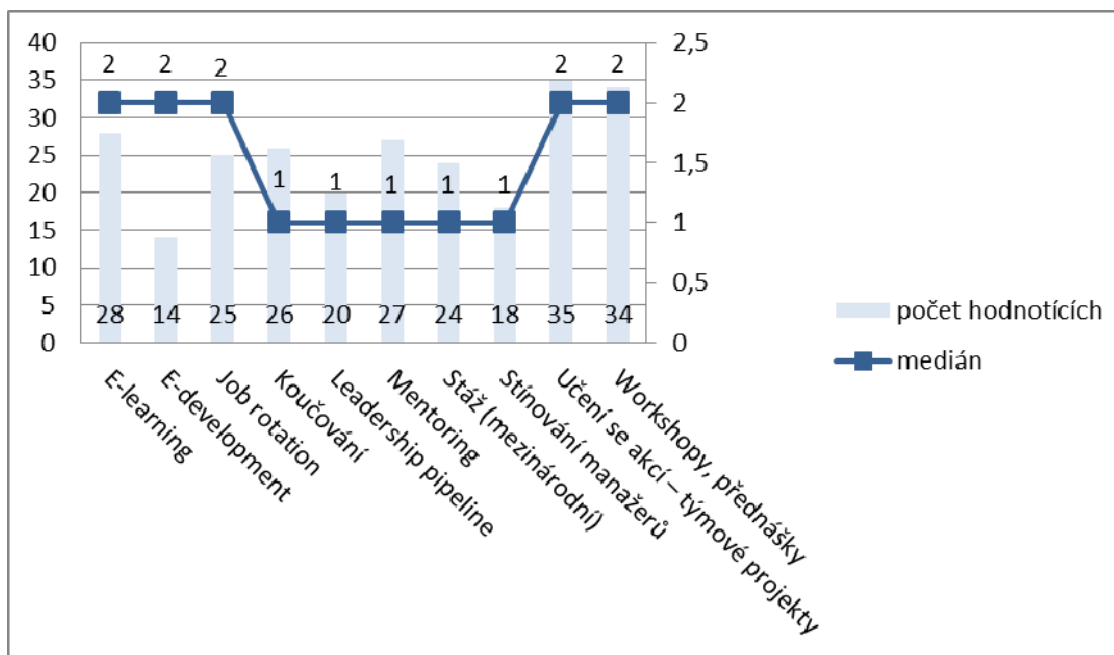


Zdroj: Výzkum autorky

Pro nalezení odpovědi na otázku, zda nabízené možnosti rozvoje pracovníků zároveň odpovídají jejich představám, bylo nutné identifikovat efektivitu těchto aktivit. Efektivitou v daném kontextu talentovaní pracovníci rozumí využití poznatků v reálné praxi, kvalitu a srozumitelnost obsahu, získání nových informací a atraktivitu programu. Pro účely

posouzení efektivity jednotlivých aktivit jejími účastníky bylo použito hodnocení na čtyřbodové škále (1 – vysoce efektivní až 4 – vysoce neefektivní) s vyloučením neutrální odpovědi a výsledky jsou zaznamenány pomocí Grafu 3:

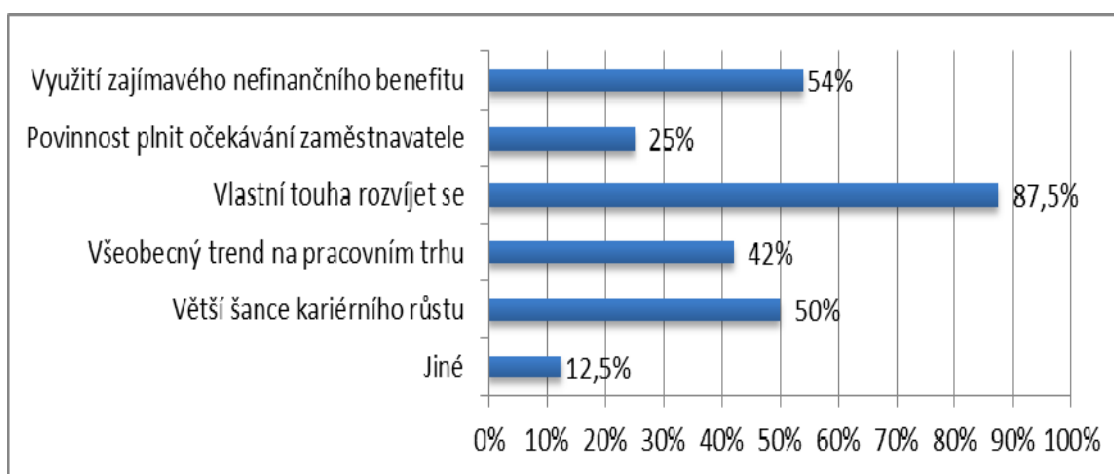
Graf 3. Efektivita jednotlivých typů rozvojových aktivit



Zdroj: Výzkum autorky

Za účelem odhalení důvodů zájmu o rozvoj měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Pozitivní skutečností je, že pouze čtvrtina respondentů vnímá osobní rozvoj jako povinnost plnit očekávání zaměstnavatele a že pro 42 % dotázaných je osobní rozvoj všeobecným trendem trhu, který je třeba následovat. Většina pracovníků (87,5 %) navíc přiznává vlastní touhu rozvíjet se, což svědčí o jejich vnitřní motivovanosti a iniciativě. Na Grafu 4 lze dohledat také ostatní odpovědi respondentů:

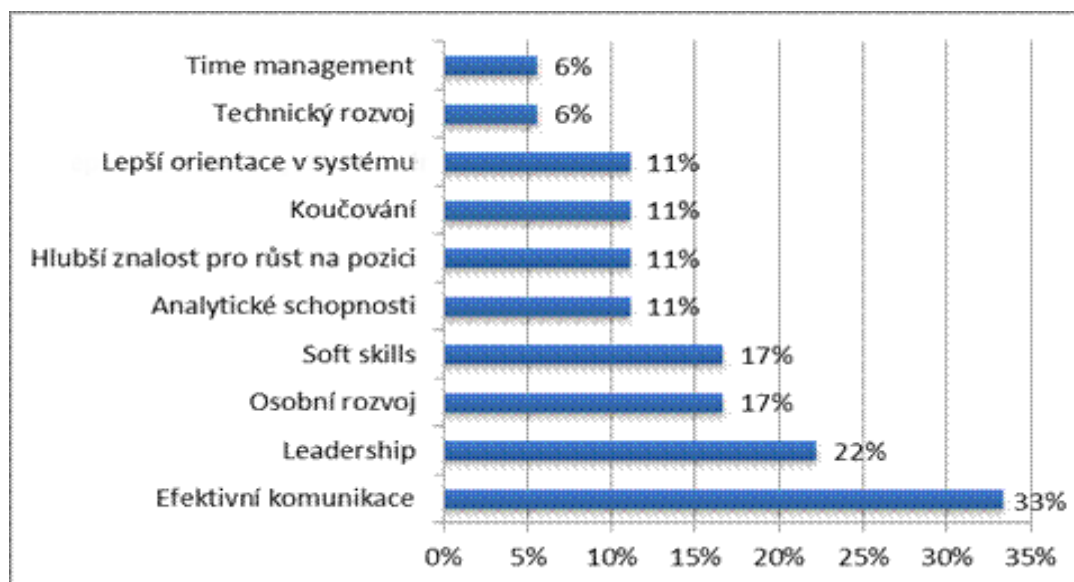
Graf 4. Důvody zájmu o rozvoj



Zdroj: Výzkum autorky

V ideálně fungující „učící se organizaci“ je přímo na pracovníka přenášena zodpovědnost za tvorbu vlastního systému rozvoje, který vychází z jeho individuálních potřeb. V této záležitosti byl analýzou dat zjištěn problém, protože 59 % respondentů přiznalo, že nemá stanoveny vlastní rozvojové priority. Zbylá část výzkumného vzorku s jasně definovanými preferencemi rozdělila svoje priority následovně (viz Graf 5):

Graf 5. Priority v rozvojovém plánu



Zdroj: Výzkum autorky

Talented pracovníci, jež mají stanoveny priority v rozvojovém plánu, si nejvíce přejí zdokonalit se v efektivní komunikaci, která je pro optimální výkon jejich činnosti zásadní. Co se týče nabídky rozvojových aktivit vzhledem ke zmíněným prioritám, dotazovaní postrádají častější aplikaci job rotation než dosud, trénink self-feedbacku a internship. Dále bylo dotazníkem zjišťováno, jaké jsou příčiny pro nezapojení se do rozvojových aktivit ve větší míře. Zde se respondenti jednoznačně přiklonili k časové vytíženosti (83 %). Dalším zmiňovaným důvodem bylo vyčerpání nabízeného limitu určeného pro rozvoj (29 %), avšak u těchto pracovníků lze předpokládat, že se tedy již intenzivně rozvojového programu účastní. Pro 17 % zaměstnanců je překážkou jiná představa o aktivitách zařazených do rozvojového programu.

Diskuse výsledků

S ohledem na výsledky provedeného výzkumu, kdy se 83 % respondentů nevěnuje svému rozvoji ve větší míře z důvodu nedostatku času, lze managementu doporučit rozšíření nabídky atraktivních a zároveň nejprínosnějších rozvojových aktivit, kam patří koučování, mentoring, popř. online mentoring, leadership pipeline, job rotation, jež se řadí mezi velmi žádané způsoby rozvoje odborných dovedností prostřednictvím učení se od druhých. Dalším důležitým předpokladem úspěšné kariéry jsou zahraniční zkušenosti talentovaných pracovníků, což je v prostředí dané organizace možné řešit dočasnými výměnami zaměstnanců na totožných pracovních pozicích v rámci poboček nacházejících se v různých zemích. Co se týká pracovníků, u nichž se předpokládá postup na manažerské pozice, nejvhodnější metodou se jeví stínování vedoucích pracovníků.

Skutečnost, že 59 % talentovaných pracovníků nemá stanoveny priority vlastního rozvojového plánu, lze přisuzovat neefektivní práci jejich nadřízených s talenty, proto by bylo žádoucí zaměřit se na vzdělávání samotných manažerů této organizace, které by cílilo na rozvíjení manažerských dovedností v oblasti poskytování kvalitní zpětné vazby, motivace talentovaných pracovníků, mentoringu, otevřené rozvojové diskuse o možnostech a cílech jednotlivých podřízených.

Závěr

V případě společnosti, ve které byl empirický výzkum realizován, lze konstatovat, že se jedná o učící se organizaci, kde vládne kultura permanentního rozvoje prostřednictvím zajímavé a adekvátně oceňované práce. Daná organizace však pouze v omezené míře využívá nejefektivnějších metod rozvoje, kterými jsou on-the-job aktivity, a určité rezervy se projeví také v možnostech posílení angažovanosti talentovaných pracovníků.

K nejdůležitějším návrhovým opatřením, jejichž zavedení by mělo přispět k efektivnějšímu fungování systému rozvoje talentovaných pracovníků, patří častější využívání koučinku, mentoringu, leadership pipeline a job rotation. A samotným manažerům bylo doporučeno doplnění vzdělání formou školení zaměřených na kvalitní poskytování zpětné vazby a adekvátní motivaci talentovaných pracovníků vzhledem k tomu, že byly zjištěny nedostatky v jejich manažerských dovednostech v oblasti rozvoje podřízených.

Zdroje

- [1] DYTRT, Z., 2014. *Ženy a management. Kreativita – inovace – etika – kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 174 s. ISBN 978-80-265-0150-3.
- [2] ELEGBE, J. A., 2010. *Talent Management in the Developing World*. [online]. 1st ed. Farnham: Ashgate Publishing Group, 249 s. ISBN: 9781409418146. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/masaryk/docDetail.action?docID=10428205>.
- [3] HORVÁTHOVÁ, P., 2010. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue: VŠB TUO Ostrava, 13(2), str. 77-95, ISSN 1212-3951.
- [4] JENNINGS, Ch.; WAGNIER, J., 2010. *Effective Learning with 70:20:10*. [online]. CrossKnowledge. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/files/siftmedia-hrzone/Cross%20Knowledge%20WP.PDF>
- [5] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072611683.
- [6] LUSSIER, R. N.; ACHUA, Ch. F., 2013. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. [online]. 5th ed. South Western Publishing, s. 446 – 465. ISBN 1111827079. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=reoJAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=leadership+theory+application+%26+skill+development&hl=en&sa=X&ei=qIyIUuaQOonXtQaGwYDICg&ved=0CE4Q6AEwAw#v=onepage&q=leadership%20theory%20application%20%26%20skill%20development&f=false>

[7] SMRČEKOVÁ, K., 2007. Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou. [online].
Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>

[8] *The Economist Intelligence Unit 2006*. The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. [online].
Dostupné z:
http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/ceos-role-in-talent-management_eiu_ddi.pdf?ext=.pdf

Kontakt:

Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D.
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o.
Katedra marketingu a managementu
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo
kuchynkova@svse.cz

Barriers to innovation in small and medium enterprises in the Slovak Republic

Bariéry inovácií v malých a stredných podnikoch
v Slovenskej republike

Eubica Lesáková

Abstract

Strategic answer to all challenges resulting from changes in global business environment can be only development of economy based on innovations, knowledges and educated people. To strengthen innovation activities is one of the main task of all business entities nowadays. It is also one of the priorities formulated in the strategy of building knowledge based economy in Slovakia. With the development of innovation processes it is evident the growing role of innovation activities also in small and medium enterprises. Small and medium enterprises are forced to make innovations, because they are under permanent pressure of competitors at the market. From this point of view the ability to compete in innovations plays very important role as a factor of their competitiveness. Many examples confirm that small and medium enterprises (SME) create a space for innovation, nevertheless the managers in SME in Slovakia indicate many barriers to develop innovation activities. The aim of the article is to present the result of empirical research oriented on identifying main barriers and formulating main presumptions to develop innovation activities in SME in Slovakia.

Keywords: small and medium enterprises, innovations, barriers, presumptions, Slovak Republic

JEL classification: O₃₁

Introduction

With the development of innovation processes in all types of enterprises, it is evident the growing role of innovations also in small and medium enterprises (SME). The ability to compete in innovations plays very important role as a factor of their competitiveness. Many examples confirm, that small and medium enterprises create a larger space for innovation, because they are much more flexible in comparison to large-scale enterprises. In spite of above mentioned advantage, the managers in SME indicate many barriers to develop innovation activities. One of the several different approaches in research on innovation concentrates on identifying main barriers to innovation as perceived by the managers of enterprises. The aim of the article is therefore to present the result of empirical research oriented on identifying main barriers and formulating main presumptions to develop innovation activities in SME in Slovakia.

Innovations in small and medium enterprises in the Slovak Republic

To strengthen innovation activities is one of the main task of small and medium enterprises nowadays. It's also one of the priorities formulated in the strategy of building knowledge based economy in our country. From a long-term point of view Slovakia belongs according to the Innovation Union Scoreboard international comparison to the EU countries which is behind the EU average in the innovation performance. Of 27 EU countries Slovakia occupied the 20th position in 2012 and still belongs to the group of so-called moderate innovators. Important indicator on innovation activities is the share of enterprises with innovation activity in total number of enterprises.

Table 1. Share of enterprises with innovation activity in total number of enterprises by their size in Slovakia (in %)

Indicator	2006	2008	2010	2012
All enterprises	25,1	36,1	35,6	34,0
Small enterprises	19,2	31,5	29,3	29,8
Medium enterprises	34,4	48,7	43,6	40,0
Large enterprises	56,0	67,6	65,1	62,1

Source: Statistical Yearbook of the SR, 2013

It is evident that the share of enterprises with innovation activity in small and medium enterprises has increased during the last 5 years in small enterprises by 55 %, in medium enterprises by 16 %. Though the increase is viewed positive, there are still many barriers in SMEs sector.

Barriers to develop innovation activity can be classified in various ways; a usual one differentiates between external and internal barriers (Bessant – Tidd, 2009). External barriers have to do with external innovative environment, innovative infrastructure and market factors. Internal barriers can be subdivided into resource related, e.g. lack of internal funds and high costs for innovation; innovative culture and innovation systems related barriers, and human nature related, e.g. quality of human resources, attitude of top manager to risk or employee resistance to innovation.

The presented article concentrates on identification of main barriers to innovation in SME in Slovakia in terms of their importance by managers.

Barriers to develop innovation activities in small and medium enterprises in the Slovak Republic - the results of empirical research

In the year 2013 we carried out (with the team of co-operators of the Economics Faculty of Matej Bel University in Banska Bystrica) empirical research aimed at identifying the main barriers to innovation activities in SME in Slovakia and formulating the presumptions of the development of innovation activity in SME of the SR. The research was conducted by the questionnaires. It was distributed via electronic mail. Selective sample was created by 527 enterprises, 384 of them were small and 143 medium-sized enterprises.

Representativeness of the sample was verified statistically by means of non-parametric test – chi-square test. The test confirmed a representative sample of SME. From the overall number of enterprises more than 40% of enterprises worked in industrial branches (engineering, woodworking, electrotechnology, chemistry, and rubber industries). A third of enterprises were active in the sector of market services, 20% were from building industry and 10% acted in information-communication technologies.

For the question, if SME practice innovation activities, 174 enterprises responded positively from the overall number of 527 enterprises (33,02 %), 112 of which were small and 62 medium-sized enterprises. Together 353 enterprises (272 small and 81 medium-sized) stated that they do not practice any type of innovation activities.

Table 2. Division of Enterprises According to Size Structure and Realization of Innovations

Enterprise/Realization of Innovation	Yes	No
Small Enterprises	112	272
Medium-sized Enterprises	62	81

Source: own research

The question on finding out and analysing the main barriers of innovation activity was discussed not only by SME that realize innovations, but as well those enterprises without innovation activity. Innovative enterprises can provide information on barriers they really meet when realizing innovation activities. On the other hand innovatively inactive enterprises will provide the reasons for innovation activities they do not perform.

We divided the barriers of innovation activity in SME into three groups from the viewpoint of their significance and influence upon innovation activities of SME. The division of barriers according to significance was carried out by means of statistical programme of SPSS.

Barriers with a significant influence

On the basis of research results and statistical analysis we included in the *barriers with significant influence*: lack of financial means for innovation in an enterprise, high costs for innovations and quality of innovative environment.

Table 3. Barriers with a significant influence

Type of barrier	% of enterprises
Lack of financial means for innovation in an enterprise	83
High costs for innovations	81
Quality of innovative environment	72

Source: own research

The main highly important factor that limit the possibilities for innovation in slovak SMEs is the *lack of financial sources for innovation within an enterprise* (more than 80 % of respondents evaluate this barrier as most significant). The majority of SME in Slovakia considers the problems with the accessibility of financial sources for the most expressive factors limiting the innovation activities of SME. Enterprises introduced negative experience when they were acquiring means from the funds of the European Union, structural funds, or other public financial sources (bureaucratic demand, administration, corruption, ineffective redistribution of means, as well as ignorance of their drawing). The main external source of funding the innovation activities remain the structural funds through the priority axes of the Operational Programme Competitiveness and Economic Growth (Ministry of Economy) and the Operational Programme Research and Development (Ministry of Education). The two Ministries and their agencies (due to strict implementation of the Competence Act) cooperate insufficiently, which leads to fragmentation and implementation deficiencies. The problems with acquiring the financial means force SME to innovate predominantly from their own financial sources.

High costs for innovation activities are the second main barrier belonging to this group. Research results confirm that realization of innovation activities is connected with high costs. 81 % of respondents evaluate them as a significant barrier. Nevertheless, managers of enterprises should take into consideration that innovation is a prerequisite for obtaining a favourable position in the future (Cameron – Green, 2006).

The third important barrier is the *quality of innovative environment*. (The quality of innovative environment is viewed through the existence and activities of institutions supporting innovation activities as well as through the state support to innovative SME.) More than 70 % of respondents is critical to the quality of innovative environment. Respondents expressed critical attitude to the existence and activities of institutions supporting innovation activities as well as to the support of the rise and development of innovative SME from the side of the state. Critical is viewed that in Slovak regions the higher territorial units (VÚC) do not have innovation structures; there is no scheme for effective management of the state innovation policy and regional innovation strategies. An institutional framework for a more efficient connection between industry and selected services and results of research and development and practice is missing. The intention to create the regional innovation centres was to ensure implementation of the regional and state innovation policy in regions in order to assure the growth of competitiveness, reduction of regional disparities and growth of regional employment development of innovation tools at the regional level. Slow implementation, lack of coordination and consensus among the relevant ministries appears to be critical. Respondents were critical to the long-term absence of creating regional innovation centres, which should help to start the cooperation between SME on the one side and universities,

research centres, technological parks on the other side, as well as to be helpful in the process of establishing the clusters.

Barriers with averagely significant influence

The second group of barriers is created by the *barriers with averagely significant influence* on innovation activities. On the basis of research results we included to this group lack of qualified employees (human resources), absence of cooperation with other subjects in the field of innovation activities, lack of the information about the market and lack of information about technologies.

Table 4. Barriers with averagely significant influence

Barrier	% of respondents
Lack of qualified employees	61
Absence of cooperation with other subjects in the field of innovation activities	48
Lack of information about the markets	37
Lack of information about technologies	34

Source: own research

Qualified human resources belong to one of the most important factor determining innovation activity. Managers of SME identified the lack of qualified employees as the barrier with average significant influence. In the Innovation Strategy of the Slovak Republic for the years 2014 – 2020 was indicated as the second priority “High-quality human resources”. A special measure in the above mentioned strategy is oriented on innovation education for SME. The reason for the adoption of this measure is a low level of innovation activities and creativity of businesses with SME falling in the category of low innovative enterprises. A series of special training courses on innovative activities and special practices and procedures will to be organised under this measure. Educational activities will be carried out in cooperation with cluster organisations, industrial chambers and associations operating in Slovakia, as well as with higher territorial units and municipalities.

According to results of our research *the absence of cooperation with other subjects in the field of innovation activities* could be included into the group of averagely significant barriers. The cooperation of SME with other subjects in the field of innovation activities brings several synergic effects to the enterprise. The most important of them is common sharing of knowledge and simpler approach to the latest know-how, common sharing of capacities, lower demands for financial sources, etc. (Kressel – Lento, 2012).

The third barrier belonging to this group is the *lack of information about the markets*. Managing innovations is highly demanding for information support. The enterprises that decide to invest financial means for the analysis of a market significantly limit this barrier and make the whole process of innovation activities easier. SME need to elaborate the market analysis as well as customer analysis and to adapt the offer of products and services to customer expectations (Lesáková, D., 2010)

The last averagely significant barrier in SME of SR is according to the results of our research the *lack of information about the technologies*. More than a third of respondents consider it for one of the barriers of innovation activities in SME. The remaining number of respondents is well informed about technologies, they are able to analyse the new trends in technologies, and therefore they do not view a barrier influencing innovation activities of SME in this field.

Barriers with little significant influence

The last two identified barriers are characterized by small influence on innovation activities of SME in Slovakia (barriers with little significant influence). They include the aversion of employees towards changes and uncertain demand for the results of innovation activities.

According to managers of SME in the SR – *the aversion of employees towards innovation* – does not influence significantly innovation development in SME in Slovakia. 12 % of respondents consider the resistance towards innovation as the barrier with little significance influence. The aversion of employees towards innovations can be eliminated by the creation of suitable pro-innovation atmosphere, motivating and supporting creative ideas of employees.

Table 5. Barriers with little significant influence

Barrier	% of respondents
Aversion of employees towards changes	12
Uncertain demand for the results of innovation activities	12

Source: own research

Approximately the same level of significance has been reached by the *uncertain demand for the results of innovation activities*. Many SME are afraid that financial means spent on innovation activities need not bring positive results. However, it is necessary to realize that each entrepreneurial activity is connected with uncertainty and possible failure. Managers of enterprises should take into consideration that innovation is a prerequisite for obtaining a favourable position in the future.

Presumptions for the development of innovation activities in small and medium enterprises in the Slovak Republic

In the following part we conclude briefly results of the research aimed at identification of basic presumptions for the development of innovation activities in the SME in Slovakia. We aimed at inside and outside pre-conditions and by means of questions in the separate part of the questionnaire we revealed their importance for small and medium-sized enterprises. Through the analysis we summed them up as follows.

The question, which basic presumptions have to be fulfilled so that the enterprises could realize the innovation activities, was answered that there are 6 basic presumptions.

The main presumption that was stated by the respondents is the *sufficient financial sources*. The enterprises declared the need to simplify the approach to financial sources, liquidation of huge administrative demand and bureaucracy connected with acquiring financial means from the European funds (structural funds) or from other public sources. For the future it will be necessary to mobilise all financial sources in the area of innovation support in order to ensure that innovation activities performed by business entities receive the same level of funding as those in advanced EU countries. In connection with efforts towards the most effective use of allocated financial resources, an indirect state aid need to be provided to profit-generating projects implemented by SMEs, i.e. financial engineering instruments such as guarantee funds, credit funds, venture capital funds and municipal development funds. There is an enormous interest of responsible institutions in coordination with the Ministry of Finance of the Slovak Republic to apply the upgraded model of usage of innovative financial tools in order to support innovation activities in SME.

From the years 2007 to 2013, the system was primarily supported by the European structural funds through operational programs implemented by the Ministry of Education, Science, Research and Sport (Operational programme Research and Development) and the Ministry of Economy SR (Operational programme Competitiveness and Economic Growth), both financed by the European Regional Development Funds. Financing innovation in Slovakia is and will continue to be, heavily influenced by the European Structural and Investment Funds, and for the first time also by the joint programming of both key ministries within one single Operational Programme Research and Innovation for 2014 to 2020.

The second presumption for the development of innovation activity was stated the *cooperation and participation of SME in networks and clusters*. Positive examples from EU countries confirm, that the participation of small and medium enterprises in networks and clusters, support of partnership's building is the way, how to involve small and medium enterprises into innovation activities. Innovation process of a higher level calls for improvement of interaction between small and medium enterprises, research institutions and universities and for creation of various effective networks and partnerships. Building partnership is a way how to be involved into innovation activities. In the Innovation strategy of the SR for the years 2014-2020 was indicated as one of the main measures the support to innovative industrial cluster organisations. The purpose is to improve competitiveness through support to selected activities of industrial cluster organisations, with a view to promoting joint industrial activities in selected areas. It could help in supporting cluster activities which contribute to increasing the competitiveness of the innovative cluster organisation's member companies.

As important presumption to develop innovation activity was indicated the *high-quality human resources*. Quality management, as well as employees able to think creatively and implement innovations in their activities, represent one of the most important presumptions of the development of innovation activity of an enterprise. Management must be able to lead and direct the thoughts and ideas in the enterprise, to search and use talents, be aware of the fact that the enterprise will be successful due to being distinguished by the human resources (Frappaolo, 2012). From the viewpoint of employees pro-active approach is expected, as well as the ability to learn and implement knowledge in the innovation activity. Remuneration of employees for their innovation ideas is a significant motivator and presumption for the increased effort of employees when searching for new, innovative solutions (Lesáková, Ľ., 2010).

According to our survey results, the fourth presumption is the suitable innovative environment. It is necessary to create an *innovative environment* in the SR that eliminates weaknesses in the area of research and innovation (R&I) and develops mostly opportunities which create the conditions for fundamental enhancement of innovative environment. A critical element is above all the autonomous functioning of sectors of education, research and innovation (R&I) and business practice, which results into different understanding of R&I. Of special importance is the creation of linkages between multinational corporation's R&I and domestic businesses R&I framework (including the SME), and increasing interest of businesses and industrial clusters in rebuilding of industrial R&I structures (entities). Successful implementation of innovation strategy requires a structural change of current competencies in the management of research and innovation in the SR and a principle manoeuvre in cultural change of innovative environment.

Some managers agreed on the fact that without *well created vision and clearly formulated aims* the innovation activity in SME is limited. The pre-condition for clearly formulated aims is the vision corresponding to the possibilities of an enterprise and responding to the situation on the market. Clear vision is a strong predictor of the success (Wagner – Hollenbeck, 2012).

The important pre-condition identified on the basis of responses is the *willingness of enterprises to innovate*. This is inevitable, even if it is connected with certain risk. At present many innovative SME are successful and perspective, and vice-versa many enterprises without innovative activity are getting into financial problems. The willingness to innovate should be accompanied by such an environment that will support the rise of innovation activities. Due to this fact innovation activities will be introduced faster and at the same time several barriers that could retard the rise of innovation activities will be limited (Lesáková, Ľ., 2013).

In today's entrepreneurial practice innovations must be natural part of any entrepreneurship. Permanent and regular innovation is becoming a competitive necessity; to be successful in the future requires interrupting conventions. There is a time of changes and the only way how enterprise can be successful is to accept these changes, adapt to them and utilize them (Kressel – Lento, 2012).

Conclusion

Small and medium enterprises realize the importance of innovation in their entrepreneurial activity and the necessity to overcome all the barriers to develop innovation activity. They are forced to make innovations, because they are under permanent pressure of competitors at the market. From this point of view the ability to compete in innovations plays very important role as a factor of their competitiveness.

Present period is usually marked as that of innovation imperative. In today's entrepreneurial practice innovations must be natural part of any entrepreneurship. The innovations become central outcome and basis of creating new entrepreneurial opportunities. Respecting the today current principle "innovate, or you die" we can say that the improvement of competing position of an enterprise and sustaining its long-term and dynamic development are the main motion power of changes.

References

- [1] BESSANT, J. – TIDD, J. 2009. *Innovation and entrepreneurship*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2009. ISBN 978-0-470-03269-5.
- [2] CAMERON E. – GREEN, M. 2006. *Making Sense of Change Management*. London : Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0749 440 872.
- [3] FRAPPAOLO, C. 2006. *Knowledge Management*. Chichester : Capstone Publishing Ltd., 2006. ISBN1-84112-705-1.
- [4] INOVAČNÁ STRATÉGIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY NA ROKY 2014 – 2020. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, 2013.
- [5] KRESSEL, H. – LENTO, T. 2012. *Entrepreneurship in the global economy*. Engine for economic growth. Cambridge : Cambridge University Press, 2012. ISBN 978-1-107-01976-8.
- [6] LESÁKOVÁ, Ľ. 2013. *Behavioural norms as an element supporting creativity and innovation in small and medium enterprises*. In Contemporary challenges towards management III. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2013, pp. 99 – 107. ISBN 978-83-226-2188-9.
- [7] LESÁKOVÁ, Ľ. 2010. *Key attributes determining future success of SMEs in new world of globalization*. In Contemporary Challenges in Management II. Proceedings from international scientific conference. Banská Bystrica : Faculty of Economics, Matej Bel University [CD]. ISBN 978-8-557-0145-5.
- [8] LESÁKOVÁ, Dagmar a kol. 2010. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT – vfra, 2010. ISBN 80-88848-90-3.
- [9] STATISTICAL YEARBOOK OF THE SLOVAK REPUBLIC – 2013. Bratislava : Statistical Office of the SR, 2013.
- [10] WAGNER, J. – HOLLENBECK, J. 2012. *Organization behaviour. Securing Competitive Advantage*. London : Routledge, Taylor&Francis Group, Ltd., 2012. ISBN 978-0-415-99852-9.

Kontakt:

prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.
Faculty of Economics, Matej Bel University
Tajovského St. 10, 975 90 Banská Bystrica
Slovak Republic
E-mail: lubica.lesakova@umb.sk

Ekonomické faktory potravinové bezpečnosti země

Economic Factors of Food Security of the Country

Zdeněk Málek, Eva Lukášková

Abstract

Subject of this paper is to analyse the impact of demand and supply of food, the level of their prices and the factors that result from that analysis. The world population in the 21st century is facing a number of challenges to civilization - or global issues, whereas the possibility of ensuring food security across states would solve one fundamental problem. In 2007, a deep financial crisis began, accompanied by energy, climate and food crises, which, after a downturn, reappeared at the end of 2011 and 2012 and affected the entire world, only the depth of expression per capita of each country is different. The article is based on statistical research - indicators of food availability, with a focus on the demand and supply of selected types of meat. Another part of the article focuses on consumer preferences for other foods. Conclusion the article summarizes the facts necessary for food security in the future. The world needs to produce at least 50% more food to feed 9 billion people by 2050. Climate change, however, could reduce crop yields by more than 25%. Land, oceans, forests and other forms of natural capital are being depleted at unprecedented rates.

Keywords: food, security, demand, supply, consumer

JEL classification: *Q 11, Q18*

Úvod

Z hlediska ekonomických faktorů potravinové bezpečnosti lze velmi jednoduše rozlišit sféru nabídky, poptávky, napříč trhem procházející sféru infrastrukturní a sféru bilanční (v užším pojetí je možno brát jako tržní rovnováhu). Z hlediska teoretického je možné rozlišit ekonomické faktory na úrovni mikroekonomické a makroekonomické.

Základní metodou výzkumu byla analýza statistického zkoumání - výsledků Českého statistického úřadu. Pozornost byla věnována spotřebě jednotlivých druhů potravin. Za pomoci analýzy, provedené diskuze, syntézy a dedukce byly vyvozeny závěrečné faktory. Výzkumy dokazují zejména pokles spotřeby téměř všech druhů masa, ale i dalších potravin. Článek vyvozuje determinanty ovlivňující dostupnost potravin.

1 Nabídka a poptávka

Nabídka

Agregátní nabídku v oblasti potravinářství je možné definovat jako souhrn všech nabízených komodit – potravin na trhu, které jsou nabízeny v určitém časovém období. Je možné rozlišovat nabídku výrobců domácích a nabídku výrobců zahraničních – tedy dovoz potravin do země. Vzhledem k členství ČR v Evropské unii je možné ještě dále rozlišovat dovoz potravin ze zemí EU a dovoz potravin ze zemí mimo Evropské společenství.

Z hlediska zajištění potravinové bezpečnosti země je rozhodující objem nabídky domácích výrobců potravin, resp. reálná úroveň zemědělské produkce [3].

Potravinová bezpečnost je definována jako stav, kdy je zajištěn fyzický a ekonomický přístup k dostatečnému množství zdravotně nezávadných a nutričně vyvážených potravin, které jedinci umožňují aktivní a zdravý život [1]. Z hlediska statistického není problémem určit roční objemy produkce jednotlivých komodit. Problém nastává v případě stanovení úrovně, která je žádoucí pro zajištění potravinové bezpečnosti ve státě [4]. V případě využití teoretických nástrojů ekonomie, by bylo možné hovořit o reálné nabídce potravin – konkrétním nabízeném množství a dále vyčíslit potenciální produkci v oblasti zemědělské výroby – potenciální produkt zemědělství. Až dle výše stanovení potenciálního produktu

zemědělství by pak dále bylo možné analyzovat schopnost země zajistit samostatně potravinovou bezpečnost.

Poptávka

Poptávka je chápána jako souhrn všech zamýšlených koupí potravin (produktů zemědělské výroby) spotřebiteli v daném čase za tržní cenu. Spotřebitel – resp. spotřebitelská volba je ovlivněna zejména výší ceny poptávaného statku na daném trhu, dále jeho disponibilním důchodem, jeho preferencemi, cenami substitutů a komplementů.

Výše a struktura poptávky z hlediska spotřebitele je určena možnostmi:

1. přístupu k potravinám z hlediska přístupu fyzického - dostupnost prodejních sítí, prodejen potravin, farmářských trhů, pojezdých prodejen, prodejí ze dvora;
 2. ekonomického přístupu k potravinám – výší nominálního disponibilního důchodu, jeho reálnou hodnotou – tedy kupní silou spotřebitelů (je dána výší inflace, nastavením kurzu měny);
 3. přístupu k zdravotně nezávadným potravinám a akcentací jejich kvality.
- Stachowiak uvádí všeobecné a mezní determinanty dostupnosti potravin – pro přehlednost jsou uvedeny na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Determinanty - ukazatele dostupnosti potravin

Všeobecné determinanty	Determinanty poptávky	Determinanty zdravotní dostupnosti
<ul style="list-style-type: none">• úroveň výživy obyvatelstva• úroveň potřeb potravin• požadovaný model spotřeby potravin	<ul style="list-style-type: none">• ukazatel změny cen potravin• HDP na obyvatele• výše výdajů za potraviny• relace mezi příjmy obyvatel a cenami potravin	<ul style="list-style-type: none">• energetická hodnota• odchylky: úroveň spotřeby a fyziologických norem• nutriční hodnota• modely potravinových dávek• konzumace závadných potravin

Pozn.: vlastní grafická úprava podle zdroje [4]

Infrastruktura

Soubor determinant infrastrukturní sféry je dán pěti oblastmi, které prolínají jak sféru poptávky a nabídky, tak celý ekonomický systém ať už z pohledu mikroekonomického nebo makroekonomického. Jedná se o zásoby, investice, finance, trh a rezervy.

Z hlediska zásob se jedná o rozsah půdy a trvalého majetku (budov, staveb) patřící cizím státním příslušníkům (fyzickým nebo právnickým osobám), v oblasti investic pak o míru zahraničních kapitálových investic v potravinářském odvětví. Ohledně financí je třeba brát v úvahu velikost zahraničních úvěrů, nebo případné finanční pomoci z roviny tržního hospodářství, v oblasti rezerv pak možnost velikosti bezcelního nákupu zemědělských komodit, utváření světových cen potravin a velikost světových zásob obilovin.

Bilanční sféra

Bilance je zde chápána jako rovnost příjmové a výdajové stránky. „*Jedná se o stanovení množství nebo hodnoty bilančních faktorů potravinové bezpečnosti země ze všech zdrojů, z nichž pochází a z její dostupnosti.*“ [4]

2 Výsledky – spotřebitelské preference a poptávka po potravinách

Poptávka a nabídka na trhu potravin je samozřejmě ovlivněna mnoha faktory, které jsou známé ze studia mikroekonomické teorie.

Zajištění dostatečného množství potravin je pro spotřebitele velmi důležité, neboť se jedná o uspokojení jeho základních životních potřeb – hladu a žízně. V současnosti je nabídka na trhu potravin velmi rozmanitá a dostatečná, v mnoha oblastech je však kryta dovozem jednotlivých komodit ze zemí EU nebo třetích zemí [2].

Na následujících grafech je pro ilustraci uvedeno několik příkladů nabídky a poptávky na trhu vybraných potravinářských komodit s uvedením průměrných spotřebitelských cen (grafy byly zpracovány autory na základě dostupných statistických údajů).

V roce 2012 poklesla spotřeba především chleba, hovězího masa, ovoce, zeleniny, brambor, cukru a nealkoholických nápojů. Naopak se zvýšila spotřeba těstovin, ryb, sýrů a čokolády. Vzrostla celková spotřeba alkoholických nápojů a snížila se spotřeba cigaret. Spotřeba potravin v roce 2012 byla silně ovlivněna nižší tuzemskou produkcí masa, ovoce a zeleniny, ale také nižšími dovozy některých potravin. V níže uvedené tabulce 1 jsou zachyceny změny spotřeby vybraných potravinářských komodit.

Nejčastěji se konzumuje vepřové maso: v roce 2012 dosáhla jeho spotřeba 41,3 kg, tj. více než 50 % celkové spotřeby masa. Druhým nejčastěji konzumovaným masem je drůbeží maso, které tvoří cca třetinu celkové spotřeby masa. Pozitivním rysem je mírné (o 0,3 kg) zvýšení spotřeby ryb, kterých se v roce 2012 snědlo 5,7 kg. Ke zvýšení došlo především díky vyšším dovozům rybího filé. Mírně se zvýšila i spotřeba sýrů (na 13,4 kg), především přírodních. Nárůst byl zaznamenán i u jogurtů, podmáslí a ostatních mléčných výrobků [5].

Spotřeba ovoce a zeleniny byla poznamenána nižší tuzemskou produkcí i nižšími dovozy. Ovoce bylo v roce 2012 spotřebováno o téměř 5 kg méně (74,6kg). Větší pokles zaznamenala spotřeba ovoce mírného pásma (o 3,2 kg), které představuje téměř 60 % celkové spotřeby ovoce. Největší snížení zaznamenala spotřeba jablek (o 0,9 kg) a broskví (o 0,5 kg). Spotřeba jižního ovoce klesla méně (o 1,6 kg), nejvíce se poklesl pomerančů a mandarinek (o 0,9 kg) [5].

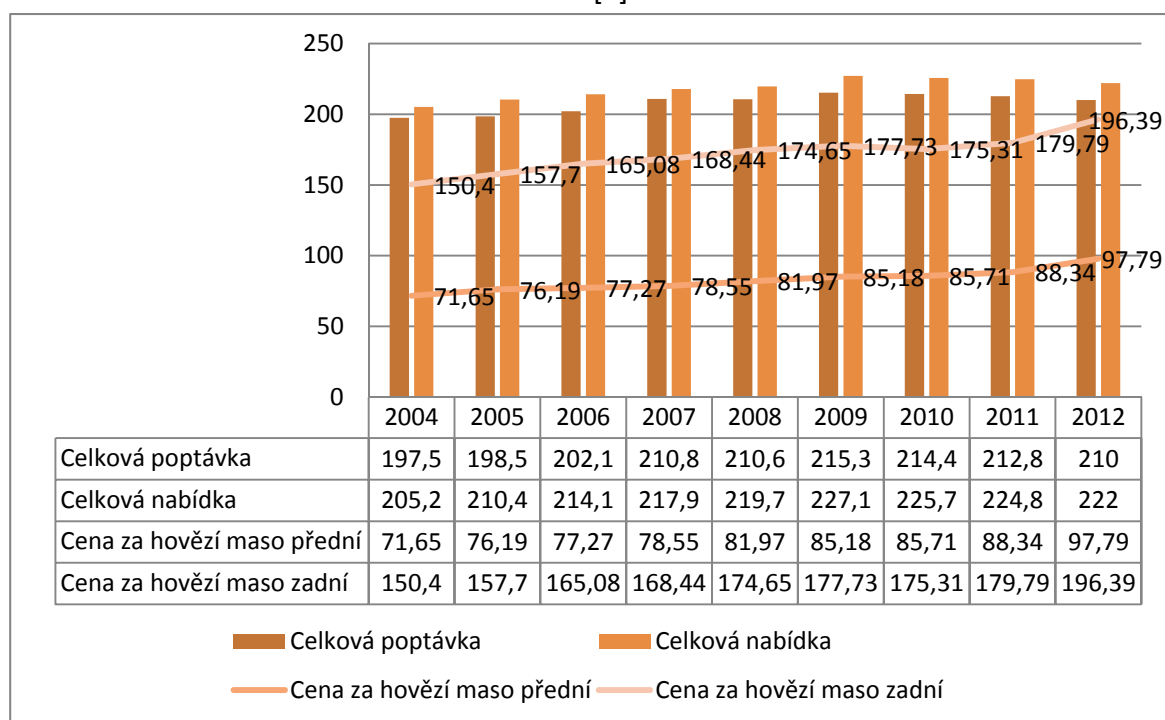
Tabulka 1 Meziroční změna spotřeby vybraných potravinářských komodit [5]

Komodita	Spotřeba komodity v roce 2012	Meziroční změna ve spotřebě
Chléb	41,3 Kg	- 1,1 Kg (↓)
Těstoviny	7,1 Kg	+ 0,4 Kg (↑)
Hovězí maso	8,1 Kg	- 1,0 Kg (↓)
Drůbeží maso	25,2 Kg	+ 0,7 Kg (↑)
Mléko	57,3 l	+ 1,3 l (↑)
Vejce	245 ks	- 9 Ks (↓)
Nealkoholické nápoje	278,0 l	- 9,0 l (↓)
Alkoholické nápoje	175,2 l	+ 6,4 l (↑)
Z toho: pivo	148,6 l	+ 0,6 l (↑)
víno	19,8 l	+ 0,4 l (↑)
lihoviny	6,7 l	- 0,2 l (↓)

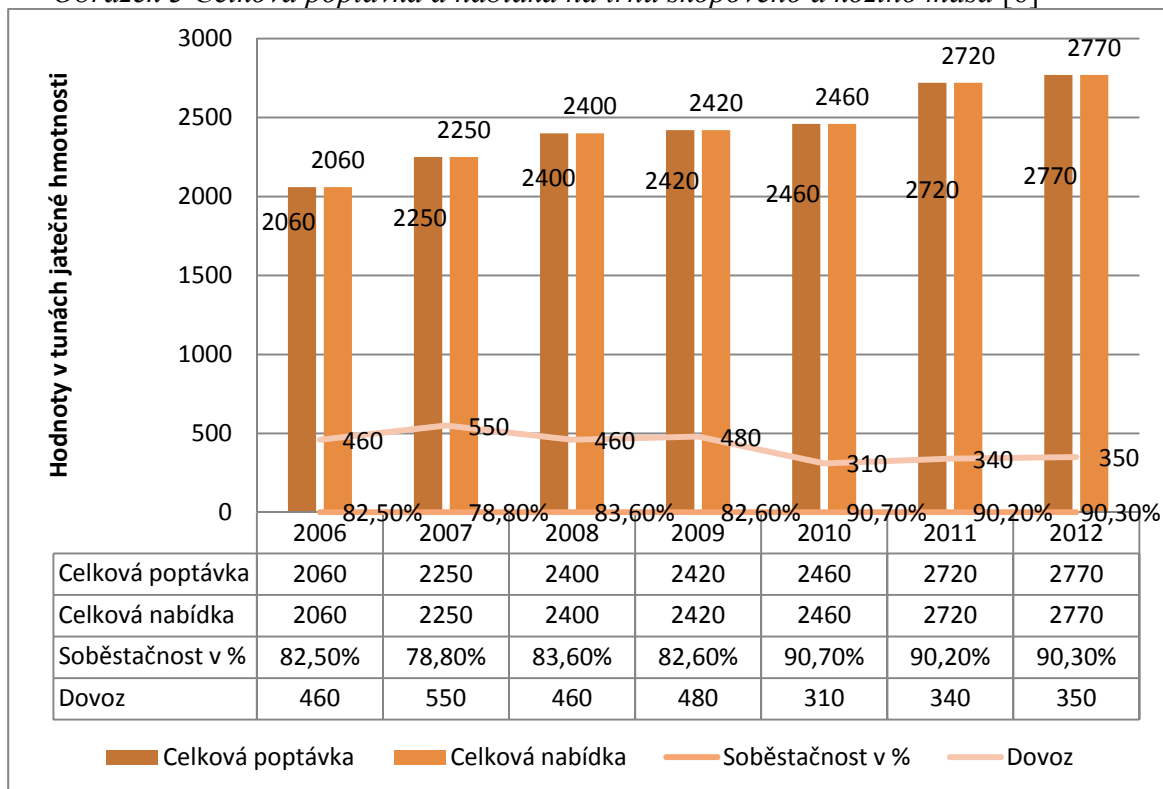
Výrazný byl pokles spotřeby zeleniny, a to o 7,6 kg (na 77,8 kg). Největší snížení bylo zaznamenáno u cibule (o 1,9 kg), rajčat (o 1,4 kg), salátových okurek (o 0,9 kg) a zelí (o 0,8 kg). K mírnému nárůstu spotřeby naopak došlo u česneku a špenátu. K nárůstu spotřeby došlo i u luštěnin (především u hrachu), naopak se o 1,4 kg (na 68,6 kg) snížila spotřeba brambor a potvrdil se tak déletrvající klesající trend.

Pozitivním trendem je pokles spotřeby cukru o 4,1 kg, mírně se snížila i spotřeba včelího medu. Vzrostla ale spotřeba čokolády, čokoládových i nečokoládových cukrovinek a cukrářských výrobků. O 0,3 kg se snížila i spotřeba soli, přesto dosáhla 5,9 kg. K menšímu poklesu došlo i u spotřeby zrnkové kávy, naopak se mírně zvýšila spotřeba čaje [5].

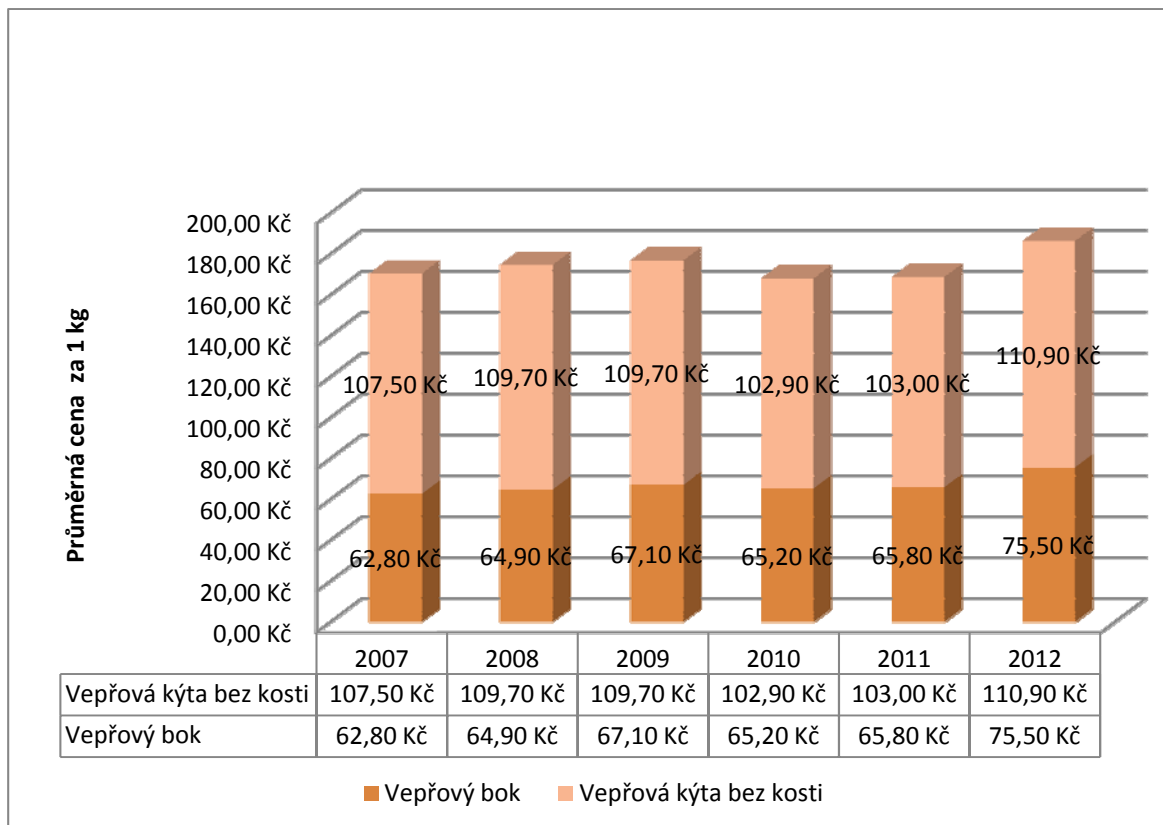
Obrázek 2 Celková poptávka a nabídka hovězího masa a průměrné spotřebitelské ceny v Kč [7]



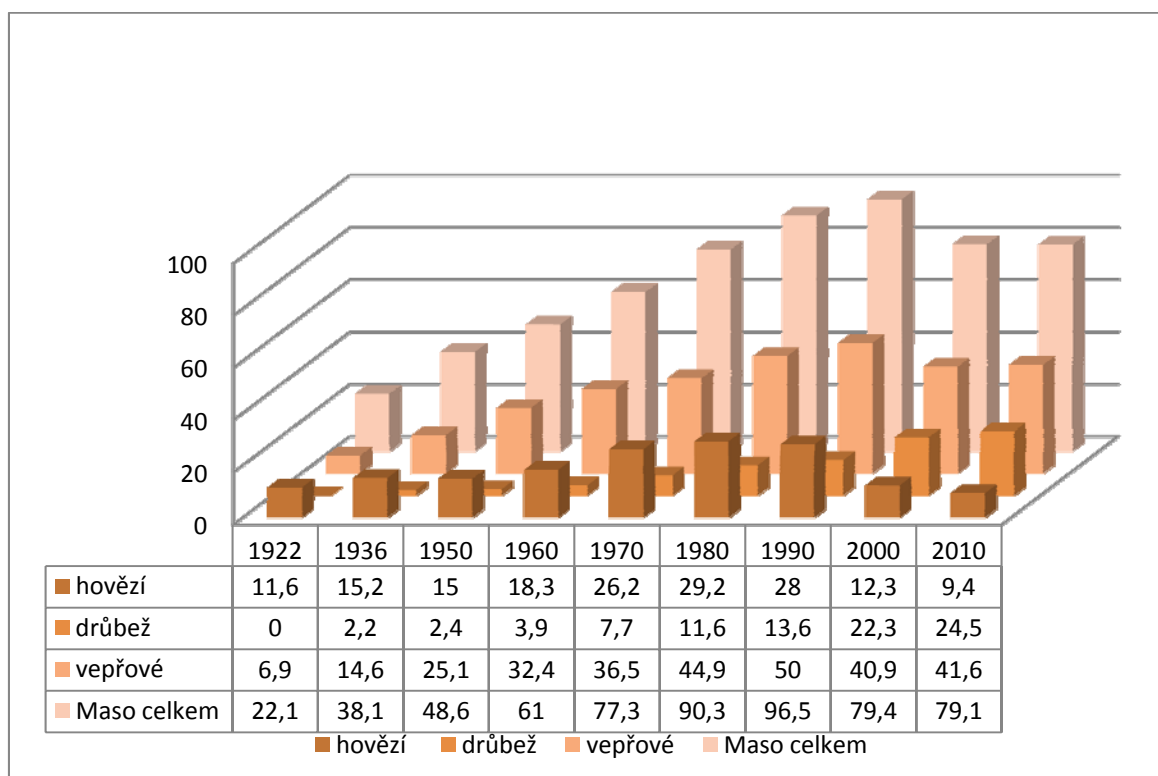
Obrázek 3 Celková poptávka a nabídka na trhu skopového a koziho masa [6]



Obrázek 4 Vývoj spotřebitelských cen vepřového masa v letech 2007 – 2012 [8]



Obrázek 5 Spotřeba masa v ČR za rok v kg na jednoho obyvatele [8]



3 Diskuse

Faktory, které ovlivňují poptávku a nabídku potravin je možné rozdělit nejjednodušeji na vnější a vnitřní. Z vnějších faktorů je to situace na světovém trhu s potravinami, vývoj jejich cen, světové zásoby potravin, dále bezesporu vývoj měnového kurzu koruny. Samozřejmě jsou vnějším faktorem i klimatické podmínky. Z vnitřních faktorů pak bezesporu nejvíce nabídku potravin a také poptávku po nich ovlivňuje společná zemědělská politika, celý její systém, resp. její nastavení, podmínky pro české zemědělce, jejich vyjednávací pozice. Z dalších faktorů ekonomických je možné jmenovat samotný tržní systém – tedy mechanismus uspořádání ekonomických vztahů v našem státě. V neposlední řadě ovlivňuje nabídku a poptávku po potravinách vláda, která rozhoduje o hospodářské politice státu. Z hlediska spotřebitelů je pak výrazným faktorem cena produktu, preference samotného spotřebitele, jeho disponibilní důchod a dostupnost potravin.

Závěr

Svět potřebuje vyrobit alespoň o 50% více potravin a nakrmit 9 miliard lidí do roku 2050. Změna klimatu by však mohla snížit výnosy plodin o více než 25%. Pozemky, oceány, lesy a jiné formy přírodního kapitálu jsou vyčerpávány závratným tempem. Nezměníme-li způsob, jakým roste produkce potravin a pokud nedojde k zodpovědnému vztahu k přírodním zdrojům, bude zajišťování potravin, zejména u nejchudších obyvatel světa, ohroženo.

Často vysoké ceny potravin se postupně stávají běžným fenoménem. Při konfrontaci s vysokými cenami potravin, se mnoho chudých rodin v Africe a Asii snaží své děti neposílat do školy. Zároveň se stravují levněji, konzumují méně výživné jídlo, které může mít vážný vliv na sociální, fyzickou a duševní pohodu milionů mladých lidí, Podvýživa přispívá zvláště u dětí ke snížení schopnosti učit se, snižuje produktivitu a podporuje vyšší úmrtnost. Jedna třetina všech dětských úmrtí v celosvětovém měřítku je připisována podvýživě.

Investice do zemědělství a rozvoje venkova má výrazný vliv na produkci potravin a zvýšení úrovně výživy a je prioritou pro Světovou banku, která pracuje prostřednictvím několika partnerství v oblasti zajištění potravin; od podpory zemědělské techniky, sledování klimatu, obnově degradované zemědělské půdy pro pěstování odolnějších a výživnějších plodin, ke zlepšení skladování a rozvoj dodavatelského řetězce pro snížení ztrát potravin.

Literatura

- [1] LAWRENCE George, LYONS Kristen and Tabatha WALLINGTON. 2010. *Food Security, Nutrition and Sustainability*. New York: Earthscan, ISBN 978-1-84407-775-5
- [2] LUKÁŠKOVÁ Eva, BILÍKOVÁ, Jana, MÁLEK Zdeněk a Vladimír ŠEFCÍK. 2014. *Potravinová (ne)bezpečnost*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, ISBN 978-80-7454-463-7
- [3] SHAW John. 2007. *World Food Security: a history since 1945*. New York: PALGRAVE MACMILLAN. ISBN 978-0-230-55355-2. [510 s.]
- [4] STACHOWIAK, Zenon. 2003. *Potravinová bezpečnost země*. Brno: Vojenská akademie. ISBN 80-85960-56-7
- [5] ČESKO. 2013. *Spotřeba potravin klesá*. [on-line] © 2013 [cit 2013-12-12]. Vydavatel: Český statistický úřad České republiky. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/spotreba_potravin_klesa_20131205
- [6] ČESKO. 2013. *Situační a výhledová zpráva Ovce a kozy*. [on-line]. © 2009-2013. [cit 2013-12-12]. Vydavatel: Ministerstvo zemědělství České republiky. Dostupné z WWW: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisne-komodity/ovce-a-kozy/situačni-a-vyhledove-zpravy/>
- [7] ČESKO. 2013. *Situační výhledová zpráva Skot a hovězí maso* [on-line]. ©2009-2013. [cit 2013-12-12]. Vydavatel: Ministerstvo zemědělství České republiky. Dostupné z WWW: http://eagri.cz/public/web/file/285709/svz_skot_2013.pdf
- [8] ČESKO. 2013. *Situační a výhledová zpráva Vepřové maso*. [on-line]. ©2009-2013. [cit 2013-12-12]. Vydavatel: Ministerstvo zemědělství České republiky. Dostupné z WWW: http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisne_komodity/prasata/situačni-a-vyhledove-zpravy/

Kontakt:

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Email: malek@hotskolabrno.cz

Adresa pracoviště: Vysoká škola obchodní a hotelová, Bosonožská 9, 625 00 Brno

Kontakt:

Ing. Eva Lukášková, Ph.D.

Email: lukaskova@hotskolabrno.cz

Adresa pracoviště: Vysoká škola obchodní a hotelová, Bosonožská 9, 625 00 Brno

Značka jako možný faktor konkurenceschopnosti

Brand as a possible Factor of the Competitiveness

Ing. Ladislav Mareš

Abstract

This article is about issue of brand and its linkage to the term "competitiveness". The main goal is finding value and perception of brand the region Bohemian Paradise. The secondary goal is to acquaint the professional community with the results of application of Brand Asset Valuator method, which is used to evaluate the value of tourist region's brand from the customer point of view. Thanks to this method tourist regions can be compared with each other and consideration could be made whether use brand or not, and how big impact of brand itself is in terms of evaluating the competitiveness. Lots of concepts of competitiveness evaluation underestimate the customer's approach, which is in fact very important, because customer himself decides which one of competitive advantage will be realized, and whether the company or destination will be successful at the given market, and if its products will be sold or not. It is the method BAV which evaluates the brand value from the point of customers view. Simple question is whether this method should enrich the existing models to achieve more precise evaluation of competitiveness of company or destination. Along with that fact there is a possibility to evaluate the competitiveness using the brand value. From the results of survey it is clear that the brand of the Bohemian Paradise is the top rated destination of all evaluated tourist regions, but on the other hand its life cycle is at the period of declination. The reason of this result is lower value of pillars of differentiation and the relevance which forms the indication of strength (vitality) of brand itself. During the application of the BAV method an important insights were found to help further utilize this method in terms of tourist regions. The article is output of the internal project FRV 4/2013 "The competitiveness of regions in the Czech Republic at tourism and possibilities of measuring the performance of marketing arrangements with help of the BSC method" at University of Business in Prague.

Keywords: Brand, BAV, Competitiveness

JEL classification: L83

Úvod

Tento příspěvek se zabývá problematikou značky a jejího provázání s široce používaným pojmem „konkurenceschopnost“. Hlavním cílem příspěvku je zjištění hodnoty a vnímání značky regionu Český ráj. Vedlejším cílem příspěvku je seznámit odbornou veřejnost s výsledky aplikace metody BrandAsset Valuator pro zjištění hodnoty značky turistického regionu z pohledu spotřebitele, díky níž lze turistické regiony vzájemně porovnávat, a rozvést úvahy o možném využití značky a její hodnoty jako faktoru měření konkurenceschopnosti. Pro splnění cíle bylo využito primárního výzkumu, kdy za pomoci dotazníkového šetření a aplikace metody BrandAsset Valuator byla stanovena pozice značky v matici PowerGrid. Aplikace metody BrandAsset Valuator byla součástí diplomové práce, která byla obhájena v červnu 2014 na Vysoké škole obchodní v Praze, o.p.s. na téma „Strategie a management značky vybrané domácí destinace turismu - Český ráj“.

Značky se objevují v lidské společnosti už od dob starověku, kdy sloužily pouze k rozlišení předmětů. V současné době jsou značky provázány s životy lidí téměř na celém světě. Každý den je ovlivňují v rozhodování, ačkoliv netuší, že jsou pod jejich vlivem. Staly se přirozenou součástí moderního způsobu života a jejich funkce se značně rozšířily. American Marketing Association definuje značku jako „jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“. (Kotler a Keller, 2007) Širší pojetí značky přináší Healey, který definuje značku jako „materiální symbolický systém vytvořený výrobcem k vyvolání nehmotné představy v mysli zákazníka. Systém obsahuje samostatnou identitu - název, logo, barvu, vizuální styl, výraz, produktový design, propagaci, péči o zákazníky a design prostředí -, spojenou s podstatou zahrnující racionální přínosy produktu, emocionální touhy a osobní ambice“. (Healey, 2008)

Konkurenceschopnost je pojem, který je v současnosti velmi často používán v různých souvislostech. Jeho definování je obtížné a jednotná definice prakticky neexistuje. Způsoby vymezení konkurenceschopnosti se liší v závislosti na tom, zda se hovoří o úrovni

jednotlivých subjektů (mikroúrovni) nebo na úrovni celků (mezoúroveň - region, makroúroveň - stát). „V nejobecnější rovině je možné konkurenceschopnost chápat jako schopnost dosahovat stanovených cílů - tedy schopnost efektivním, flexibilním a inovativním způsobem využívat zdroje tak, aby byly uspokojeny zájmy všech stakeholderů (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, manažerů, rezidentů.“ (Palatková, Zichová, 2014) V současné době se lze v souvislosti s udržitelným rozvojem cestovního ruchu setkat s pojetím konkurenceschopnosti turistických regionů či destinací turismu. OECD vymezuje konkurenceschopnost destinace turismu jako „schopnost optimalizovat své atraktivitu pro rezidenty a nerezidenty, poskytovat kvalitní, inovativní a atraktivní služby turismu návštěvníkům (např. ve smyslu poměru cena/výkon) a získat podíl na domácím i globálním trhu, a to při zajištění využívání zdrojů pro podporu turismu efektivním a udržitelným způsobem“. (OECD, 2014)

K měření konkurenceschopnosti existuje celá řada modelů, které vychází z různých pojetí konkurenceschopnosti. Základním modelem, který se stal východiskem pro tvorbu dalších modelů (např. koncepční model Ritchieho a Crouche, koncept A. Poonové, model WES, Bordas model, TCI index nebo OECD index), je Porterův model diamantu národní konkurenceschopnosti. Výše zmíněné modely zahrnují značku jako faktor konkurenceschopnosti spíše okrajově. Výraznější propojení značky a konkurenceschopnosti lze sledovat v koncepčním modelu Ritchieho a Crouche či v modelu Bordas, kde jsou faktory konkurenceschopnosti sledovány zejména z pohledu poptávky. Možné provázání konkurenčních výhod a značky, lze sledovat také v metodě BSC (Balanced Scorecard) v perspektivě zákazníka, kdy tato metoda udává cíle a metriky v dosahování konkurenčních výhod. (Palatková, Zichová, 2014)

Článek je součástí interního projektu Vysoké školy obchodní v Praze, o.p.s. FRV 4/2013 „Konkurenceschopnost regionů České republiky v turismu a možnosti měření výkonnosti marketingových opatření pomocí metody BSC“.

Hodnota značky - BrandAsset Valuator (BAV)

Model BrandAsset Valuator (dále jen BAV) je produktem americké společnosti Young & Rubicam (Y&R), která se zaměřuje na marketingové výzkumy a programy, a její zastoupení lze nalézt v mnoha dalších státech světa. Metodika postupu hodnocení značky dle metody BAV je obchodním tajemstvím, proto není možné tento model využít přesně tak, jak funguje, avšak lze se jím inspirovat pro vytvoření podobného postupu k získání hodnoty značky, např. destinace.

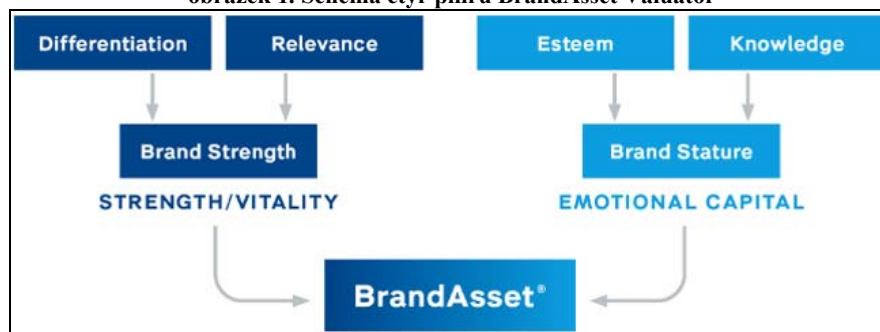
Hodnotu značky (*brand equity*) lze považovat za přidanou hodnotu produktu, která jej obohacuje. Může být chápána buď z hlediska spotřebitele tedy v tom, jak spotřebitelé uvažují, cítí a chovají se vůči značce, nebo z hlediska finančního tj. cena, tržní podíl či ziskovost, které značka firmě přináší.

Model BAV vznikl na začátku devadesátých let jako reakce na snižující se zájem o budování značek firem. Zároveň byla potřeba vytvořit komplexní nástroj, jenž bude hodnotit značku nejen z finančních aspektů. Dosavadní modely totiž skýtaly řadu nezodpovězených otázek v oblasti hodnoty značky, zejména pak z pohledu zákazníka. Nad zrodem modelu BAV stálo několik profesorů z významných amerických univerzit, kteří se věnovali problematice značek řadu let, a proto dokázali své zkušenosti přeměnit do nového modelu, který je v současnosti, dvacet let od svého vzniku, nejrozsáhlejší databází o spotřebním chování zákazníků a chování značek na světě.

Model BAV je postaven na čtyřech klíčových pilířích, které jsou sestaveny z výsledků sběru informací o spotřebitelském vnímání značek. Výsledky měření jsou složeny ze soustavy 72 parametrů, které zaručují časovou i prostorovou porovnatelnost výsledků dotazovaných lidí. Pilíře hodnoty značky, resp. komponenty zdraví značky, se vztahují k různým aspektům vnímání značky spotřebiteli a jejich vzájemné poměry udávají aktuální životní fázi značky.

1. Diferenciace (*Differentiation*) - měří míru odlišnosti značky od ostatních, což je nutnou podmínkou úspěšného budování značky. V této míře je zahrnuta také schopnost značky získat preference a věrnost spotřebitele.
2. Relevance (*Relevance*) - měří význam a šířku přitažlivosti značky pro široký segment trhu tj. velikost zákaznické základny, pro kterou je značka osobně vhodná. Je silně vázána podílem domácností, které značku nakupují.
3. Vážnost (*Esteem*) - měří popularitu značky, tedy to jak je značka oblíbená, jaký má respekt, pověst, a zda dostává svých slibů a kvality.
4. Znalost (*Knowledge*) - měří rozsah povědomí spotřebitelů o značce a jejich pochopení identity značky. Měří tedy to, jak je značka známá a osobní pro individuálního spotřebitele.

obrázek 1. Schéma čtyř pilířů BrandAsset Valuator

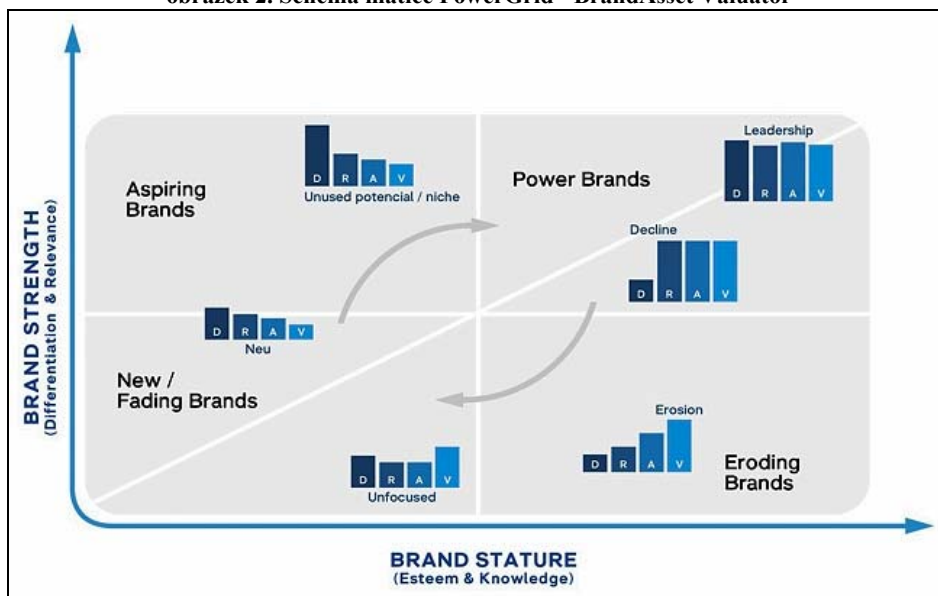


Zdroj: Valuator. *Young & Rubicam* [online]. 2010 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <<http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>>.

Z předchozího schématu vyplývá, že se pilíře slučují do dvou skupin resp. indikátorů zdraví značky, které mají rozdílnou váhu v celkové hodnotě značky. Pilíře diference a relevance vytváří indikátor síly (vitality) značky (*Brand Strength*), který udává pohled spíše na budoucí hodnotu značky, než na její minulost. Indikátor síly značky se podílí 2/3 na výsledné hodnotě značky. Zbylé pilíře vážnost a znalost tvoří indikátor formátu (kalibru) značky (*Brand Stature*), který lze definovat jako emoční kapitál značky a odkazuje na výkonnost značky z minulosti. Tento indikátor poté dotváří 1/3 konečné hodnoty značky.

Z výsledných hodnot jednotlivých pilířů lze vytvořit tzv. modely pilířů, které reflektují vztahy mezi pilíři. Porovnání velikostí pilířů ukazuje současný i budoucí statut značky. Následně lze podle výsledných ukazatelů pilířů stanovit pozici značky v matici PowerGrid, jež zobrazuje fáze cyklu života značky, které na sebe navazují dle směru hodinových ručiček.

obrázek 2. Schéma matice PowerGrid - BrandAsset Valuator



Zdroj: BrandAsset Valuator. *Young & Rubicam* [online]. 2010 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <<http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>>.

V různých fázích cyklu jsou modely pilířů značky odlišné. V zásadě lze rozlišit šest základních modelů, k nimž lze přiřadit konkrétní fázi životního cyklu značky:

1. **Nové značky.** Model nové značky je složen z relativně nízkých hodnot indikátoru síly značky (diferenciace, relevance) a ještě nižších hodnot indikátoru formátu značky, neboť se jedná o novou značku bez dlouhé minulosti. Lze předpokládat, že tyto značky se budou snažit zvyšovat hodnoty pilířů diferenciace a relevance, které jsou základem pro budoucí hodnotu značky. V matici PowerGrid nalezneme nové značky v kvadrantu *New/Fading Brands* v levé horní části.
2. **Vycházející značky s nerealizovaným potenciálem.** V matici nalezneme tyto značky v kvadrantu *Aspiring Brands*, který se vyznačuje vysokou mírou indikátoru síly značky a nízkou mírou indikátoru formátu značky. Tato skutečnost se odráží také v modelu pilířů, kde jasně dominují pilíře diferenciace a relevance.
3. **Vůdcovské značky.** Tyto značky nalezneme v matici nejdále od počátku v kvadrantu *Power Brands*, neboť dosahují vysokých hodnot u všech pilířů a tím pádem i u obou indikátorů.
4. **Upadající značky.** Vykazují vysoké hodnoty u pilířů relevance, vážnosti a znalosti, avšak pilíř diferenciace má nízkou hodnotu. Ve skutečnosti to znamená, že značka je dlouho zavedená a známá, avšak její atributy odlišnosti již vyprchaly. Upadající značky se nachází taktéž v kvadrantu *Power Brands*, ale v jeho spodní části, která značí pokles indikátoru síly značky oproti indikátoru formátu značky.
5. **Erodující značky.** Ztrácí vysoké hodnoty zbývajících pilířů a vytrácí se tak z vůdcovských značek. Převládá u nich indikátor formátu značky, tedy bohaté minulosti, avšak bez pozitivních výhledů do budoucnosti. Model pilířů erodujících značek je přibližně v tomto poměru: diferenciace < relevance < vážnost < znalost. V matici nalezneme erodující značky v pravé spodní části v kvadrantu *Eroding Brands*.
6. **Nejasné značky.** Erodující značky mají dvě možnosti dalšího vývoje v životním cyklu značky. Buď úplně zaniknou, nebo se je marketéři pokusí oživit, a tak se v případě úspěchu dostanou zpět do levého dolního kvadrantu *New/Fading Brands*, avšak do jeho pravé spodní části. Ta vykazuje mírně vyšší hodnoty indikátoru formátu značky a nízké hodnoty indikátoru síly značky na rozdíl od nových značek.

Model BAV má mnoho společného se systémem CBBE (hodnota značky vycházející z pohledu zákazníka), což je vhodné pro zjištění hodnoty značky destinací. Jednotlivé pilíře

BAV se dají vztáhnout na některé z prvků CBBE: znalost BAV = povědomí a známost CBBE; vážnost BAV = příznivost asociací se značkou CBBE; relevance BAV = síla asociací a příznivosti CBBE; diferenciacie BAV = jedinečnost asociací CBBE. Rozdíl však nalezneme v pojetí povědomí o značce a známosti značky, kdy v systému CBBE je povědomí nutným prvním krokem pro budování hodnoty značky. Naopak v modelu BAV je známost značky pojata více emočním způsobem (pocit srdečnosti nebo přátelství) a představuje tedy až poslední krok v budování hodnoty značky.

Výhodou modelu BAV je velké množství zkoumaných značek, jejich popisů a profilů. Udává pohled na čtyři klíčové stránky brandingů a přehled o umístění značek ve vztahu k dalším značkám nebo na různých trzích. Jako nevýhoda může být považována příliš popisná povaha a abstraktnost modelu BAV, kdy se měření čtyř faktorů značky vztahuje k benefitům a atributům značky nepřímou.

Aplikace BAV metody na turistickém regionu Český ráj

V termínu od 15. března do 4. dubna 2014 bylo realizováno dotazníkové šetření na půdě Vysoké školy obchodní v Praze, o.p.s., jehož cílem byla mj. aplikace metody BAV pro zjištění hodnoty značky destinace Český ráj a její zanesení do matice PowerGrid ve srovnání s regiony České republiky, které jsou svou turistickou nabídkou podobné regionu Český ráj: Broumovsko, Českolipsko, České Švýcarsko, Třeboňsko, Moravský kras). Vybraným segmentem byli mladí lidé do 30 let, kteří studují a dlouhodobě žijí v Praze či blízkém okolí do 15 km. Důvodem výběru tohoto segmentu byly závěry segmentační analýzy daného regionu, kde byl tento segment považován za potencionálně silný pro budoucí rozvoj, a současně se zde naskytla možnost oslovit poměrně velké množství kolegů z Vysoké školy obchodní v Praze, o.p.s. pro dostatečně velký vzorek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 102 respondentů, kteří splnili segmentační kritéria, z nichž 75 % zastupovaly ženy a 25 % muži.

Postup tvorby otázek a vyhodnocení odpovědí

Vzhledem k absenci informací o praktické realizaci zjišťování hodnoty značky pomocí metody BAV bylo nutné stanovit relevantní otázky a postup následného vyhodnocení odpovědí podle dostupné teorie s ohledem na principy použité metody. Hodnocení značky dle metody BAV je složeno ze čtyř pilířů, kdy každý z pilířů nabývá hodnot od 0 do 100. Následně jsou pilíře rozděleny do dvou indikátorů, které taktéž nabývají hodnot od 0 do 100 pomocí aritmetického průměru dvou pilířů. Získané hodnoty indikátorů poté představují osu x a y matice PowerGrid, která graficky znázorňuje aktuální postavení značky vybraných regionů. Ústředním problémem sestavení první části dotazníku tak bylo zvolení vyhovujících otázek a možností odpovědí, které budou zaměřeny na jednotlivé pilíře, a jejich kvantifikace. Otázky byly stanoveny přímou i nepřímou formou.

Pilíř diferenciacie ukazuje odlišnost jednotlivých značek. Zde proto byla zvolena volba přímé otázky, která zjišťovala, jak moc jsou regiony odlišné v různých oblastech své nabídky tj. přírodní atraktivita, kulturně-historické atraktivita, ubytovací a stravovací služby, zábava, sportovní aktivity, vztah místních k turistům. Respondenti měli možnost pěti odpovědí ve škále od „naprosto odlišné“ po „naprosto stejné“. Tyto odpovědi byly ohodnoceny od 4 bodů (naprosto odlišné) po 0 bodů (naprosto stejné). Všechny body jednotlivých oblastí byly sečteny, poté děleny maximální možnou hodnotou, která mohla nastat, a vynásobeny 100. Výsledkem byly hodnoty od 0 do 100 každé oblasti zvlášť a pro získání celkové hodnoty diferenciacie bylo využito aritmetického průměru všech oblastí. Tento postup byl proveden u všech regionů.

Pilíř relevance byl složen z tří otázek. Jedna z otázek měla formu přímé otázky na to, zda region vyhovuje zájmům respondentů, a je tedy pro ně relevantní. Možnosti odpovědí byly ve škále od „rozhodně vyhovuje“ (4b.) po „rozhodně nevyhovuje“ (0b.). Zbývající otázky byly položeny nepřímou formou pro zjištění, jak jsou značky relevantní pro respondenty v souvislosti s návštěvností regionů za posledních pět let a výškou finančních prostředků, které jsou ochotni obětovat pro víkendový pobyt s polopenzí v každém z regionů. Škálové odpovědi byly opět bodově ohodnoceny a získané celkové hodnoty děleny maximální možnou hodnotou. K získaným třem hodnotám od 0 do 100 byly přiřazeny váhy důležitosti. Pro získání celkové hodnoty relevance bylo využito váženého průměru.

Pilíř vážnosti představuje to, jak je značka oblíbená a zda splnila návštěvníkova očekávání. Proto byly stanoveny dvě otázky, které se přímou formou dotazují na tyto dvě složky pilíře vážnosti. K odpovědím byly přiřazeny hodnoty od 4 resp. 5 bodů (velmi oblíbené a rozhodně splnily očekávání) po 0 bodů (velmi neoblíbené a nenavštívil/-a jsem). Opět byly výsledné hodnoty vyděleny maximální možnou hodnotou a následně vynásobeny 100 tak, aby byly získány hodnoty od 0 do 100. Váhy jednotlivých otázek byly stanoveny na stejné úrovni, proto pro zjištění celkové hodnoty pilíře vážnosti bylo využito aritmetického průměru hodnot obou otázek.

Pro stanovení hodnoty pilíře znalosti bylo využito čtyř nepřímých otázek, které byly zaměřeny na ověření znalosti jednotlivých regionů prostřednictvím poznávání fotografií (lehčí a těžší varianta), slepé mapy a poznání logotypů regionů. V případě správné odpovědi byl přiřazen jeden bod, u nesprávné odpovědi nula. Výsledné hodnoty otázek byly vyděleny maximální možnou hodnotou a vynásobeny 100, čímž bylo získáno pro každý region čtyř hodnot od 0 do 100. Každá otázka měla stanovenou svou váhu důležitosti, tudíž pro získání celkové hodnoty znalosti bylo využito váženého průměru.

K zanesení značek do matice PowerGrid bylo nutné získat hodnotu dvou indikátorů, které současně představují osy matice. Osa x je indikátor formátu značky, který je složen z aritmetického průměru výsledných hodnot pilířů znalosti a vážnosti. Osa y představuje indikátor síly značky, jenž je taktéž složen z aritmetického průměru výsledných hodnot avšak tentokrát pilířů diference a relevance.

Výsledky hodnocení značek dle metody BAV

Získaná data byla vložena do programu MS Excel, kde byla následně vyhodnocena stanoveným postupem. Pro každý pilíř byla sestavena tabulka a následně graf, který znázorňuje dosažené hodnoty jednotlivých regionů. Dále pak byly zjištěny hodnoty obou indikátorů a graficky sestavena matice PowerGrid, kde byly zakresleny výsledné hodnoty značek vybraných regionů, což bylo primárním cílem dotazníkového šetření.

Pilíř diference dosáhl velmi podobných hodnot u regionů Český ráj, Třeboňsko, České Švýcarsko a Moravský kras, kde se jeho hodnota pohybovala v rozmezí od 55 do 57. Mírně nižší hodnotu odlišnosti vykazovaly regiony Broumovsko (48) a Českolipsko (50).

Druhá složka indikátoru síly (vitality) značky, relevance, dosáhla ještě nižších hodnot než diference, což významně ovlivnilo celý indikátor síly všech značek, který vyjadřuje budoucí pohled na značku. Vyšší hodnoty oproti ostatním značkám dosáhl Český ráj a České Švýcarsko (52). Výrazně nižší hodnotu relevance měla značka Broumovsko (36).

Jasně nejvyšší hodnoty pilíře vážnosti, tedy jak je značka oblíbená a zda splnila očekávání při spotřebě, dosáhl region Český ráj (79). Nejnižší hodnotu (44) opět vykazoval region Broumovsko.

Druhá složka indikátoru formátu značky, znalost, vykazovala markantní rozdíly ve výsledných hodnotách mezi regiony, stejně jako tomu bylo v případě pilíře vážnosti. Nejvyšší hodnoty pilíře znalosti dosáhl Moravský kras (74) následovaný regionem Třeboňsko (66) a Český ráj (60). Nejnižší hodnoty (48) dosáhl opět region Broumovsko, který tak obsadil pomyslnou poslední příčku ve všech pilířích BAV, z čehož plyne, že hodnota značky tohoto regionu byla nejnižší ze všech sledovaných.

Z jednotlivých hodnot pilířů značky byly vypočítány tzv. indikátory značky pro každý sledovaný region, díky nimž bylo možné zakreslit aktuální postavení značky regionu v matici PowerGrid. V indikátoru síly značky dosáhla nejvyšších hodnot značka Českého Švýcarska (54,08) s nepatrným rozdílem od značky Český ráj (54,02). Nejnižší hodnota byla zaznamenána u značky Broumovsko (41,55).

tabulka 1. Indikátor síly značky jednotlivých regionů

Indikátor - Síla značky (Diferenciace + Relevance)						
	Český ráj	Broumovsko	Třeboňsko	České Švýcarsko	Českolipsko	Moravský kras
Diferenciace	55,68	47,59	57,43	55,80	49,96	54,86
Relevance	52,35	35,51	44,43	52,35	43,42	43,59
Síla značky	54,02	41,55	50,93	54,08	46,69	49,23

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší hodnoty indikátoru formátu značky dosáhla ve vybraném segmentu značka Český ráj (69,58) s výraznějším rozdílem od v pořadí následujících značek Moravský kras (65,07) a Třeboňsko (64,11). Nejnižší hodnota byla patrná u značky Broumovsko (45,82).

tabulka 2. Indikátor formátu značky jednotlivých regionů

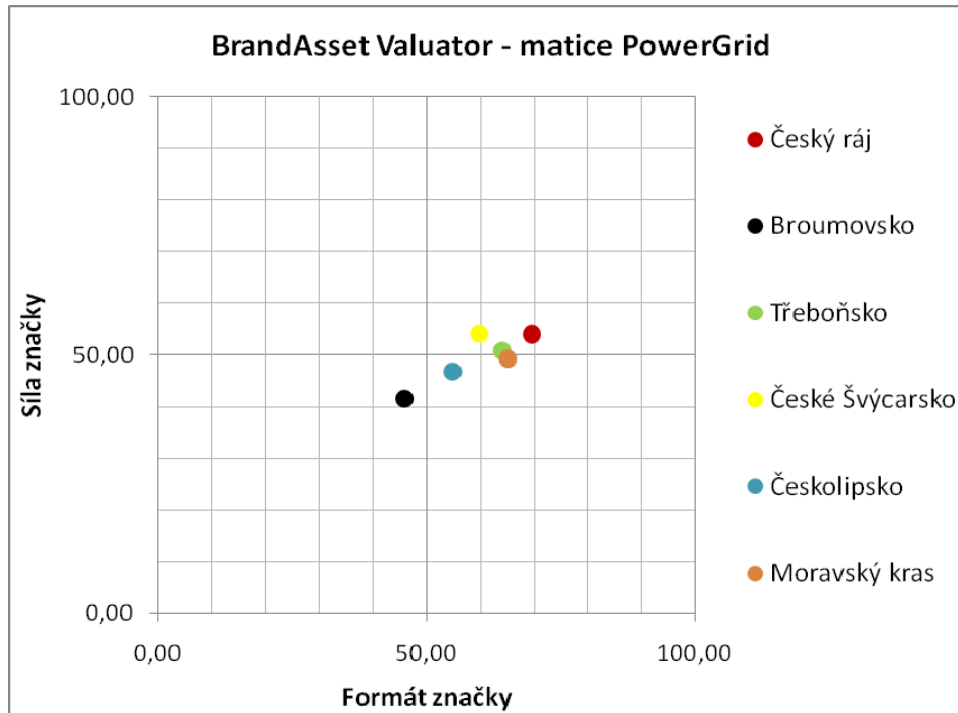
Indikátor - Formát značky (Znalost + Vážnost)						
	Český ráj	Broumovsko	Třeboňsko	České Švýcarsko	Českolipsko	Moravský kras
Znalost	60,36	47,94	65,73	50,38	52,89	73,73
Vážnost	78,80	43,70	62,48	69,12	56,81	56,40
Formát značky	69,58	45,82	64,11	59,75	54,85	65,07

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání obou tabulek vyplynulo, že indikátor formátu značky dosáhl vyšších hodnot u všech regionů. Tento fakt značí, že značky měly vyšší výkonnost v minulosti, avšak jejich výhled do budoucnosti není příliš pozitivní.

Po získání potřebných hodnot souřadnic byla vytvořena matice PowerGrid, do níž byly zakresleny výsledky sledovaných značek.

obrázek 3. BrandAsset Valuator - Matice PowerGrid



Zdroj: vlastní zpracování

Značky dosáhly relativně podobných hodnot indikátorů, z čehož vyplývá blízkost zakreslených bodů v matici. Z grafu je patrné, že značka Český ráj dosáhla mírně vyšší hodnoty než zbývající značky a spolu s Českým Švýcarskem a Třeboňskem se nacházela v dolní části pravého horního kvadrantu (*Power Brands*), která představuje značky, jež jsou hodnoceny v životním cyklu jako upadající tj. značky, u kterých vyprchaly atributy odlišnosti a převládají indikátory formátu značky. Značky se navíc nacházely v těsné blízkosti přechodu mezi erodujícími značkami, které ztrácí hodnoty všech pilířů, zejména pak diference a relevance.

Mezi tzv. erodujícími značkami, které jsou v pravém dolním kvadrantu matice, se nacházely značky Moravského krasu a ještě výrazněji Českolipska. Nejslabší postavení ze sledovaných značek měla značka Broumovska, která se již nacházela v levém dolním kvadrantu, avšak v jeho pravé části, která sdružuje tzv. nejasné značky. Tyto značky dosahovaly nízkých hodnot všech pilířů a zejména pak nižších hodnot indikátoru síly značky.

Závěr

Z výsledků dotazníkového šetření, které splnilo cíl pilotní aplikace metody BAV v domácím turistickém regionu České republiky, vyplynulo, že je značka Český ráj hodnocena nejlépe ze všech sledovaných turistických regionů, které jsou si podobné svou primární nabídkou turismu (Broumovsko, České Švýcarsko, Českolipsko, Moravský kras a Třeboňsko), avšak již se nachází v sektoru tzv. upadajících značek. Důvodem tohoto výsledku je nižší míra hodnot pilířů diference a relevance, které tvoří indikátor síly (vitality) značky, z čehož plyne doporučení zaměřit se na tyto dva pilíře, čímž bude docíleno posílení pozice značky Český ráj mezi tzv. vůdcovské značky. V rámci realizace dotazníkového šetření a následného vyhodnocování byly zjištěny důležité postřehy pro další rozvoj využití této metody v podmínkách turistických regionů, např. nutnost rozšíření počtu otázek k jednotlivým pilířům, provádění dotazníkového šetření osobní formou v daných regionech, zjednodušení formulace a možností odpovědí apod.

Mnoho konceptů resp. metod měření konkurenceschopnosti podceňuje zákaznický přístup, který je avšak velmi důležitý, neboť je to právě zákazník (spotřebitel), který nakonec určuje, která konkurenční výhoda bude realizována, zda bude firma či destinace úspěšná nebo neúspěšná na daném trhu a zda budou nabízené produkty spotřebovávány. Právě metoda BAV měří hodnotu značky z pohledu spotřebitele. Proto se nabízí otázka, zda by nebylo vhodné stávající modely rozšířit právě o tuto metodu, jejíž výsledky přinesou přesnější možnosti hodnocení konkurenceschopnosti destinace či firmy, a zahrnou tak do svých výsledků zmiňovaný pohled spotřebitele a faktor značky. Současně se zde naskytá možnost měření konkurenceschopnosti založené právě resp. převážně na hodnotě značky. Tato úvaha stojí na předpokladu, že pokud firma či destinace disponuje silnou značkou s vysokou hodnotou, bude i její konkurenceschopnost na daném trhu vyšší. Navíc metoda BAV se dívá na značku z širší perspektivy a zahrnuje do svého sledování i další faktory konkurenceschopnosti. Příkladem může být pilíř diferenciacce, který udává, jak se značka odlišuje od ostatních a tato odlišnost v podstatě vychází z konkurenční výhody či tzv. USP (unique selling proposition), což jsou podstatné prvky konkurenceschopnosti.

Značka a její hodnota tedy mohou hrát významnou roli ve faktorech konkurenceschopnosti a její významnější zařazení do sledování faktorů při měření konkurenceschopnosti lze dále diskutovat.

Zdroje

- [1] HEALEY. 2008. *Co je branding?*. Slovart: ISBN 978-80-7391-167-6
- [2] KELLER. 2007. *Strategické řízení značky*. Grada: ISBN 978-80-247-1481-3
- [3] KOTLER, KELLER. 2007. *Marketing management*. Grada: ISBN 978-80-247-1359-5
- [4] MAREŠ. 2014 *Strategie a management značky vybrané domácí destinace turismu - Český ráj*. Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s.: <http://sis.vso-praha.eu/clavius/l.dll?c1l~P=14067>
- [5] PALATKOVÁ, ZICHOVÁ. 2014 *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. Grada: ISBN 978-80-247-3643-3
- [6] HAF, METZ. 2010. *BrandAsset Valuator*. Young & Rubicam: <http://young-rubicam.de/tools-wissen/tools/brandasset-valuator/?lang=en>
- [7] DUPEYRAS, MACCALLUM. 2013. *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism*. OECD: <http://www.oecd.org/cfe/tourism/Indicators%20for%20Measuring%20Competitiveness%20in%20Tourism.pdf>

Kontakt:

Ing. Ladislav Mareš
mares@vso-praha.eu
Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s.
Spálená 14, 110 00 Praha 1

Dynamická produkční funkce jako nástroj řízení firmy

Dynamic production function as a tool for management of the company

Jiří Mihola, Petr Wawrosz

Abstract:

The content of the article is introduction of the dynamic model of the knowledge economy, based on the existing mathematical apparatus of the growth theory. Our model comes from a general static production function with synergy effect expressing business choices and defining key points of their application. The dynamic production function is derived from the static function and it creates the trajectories of key points of shifted production functions owing to the application of intensive factors. In order to express the share of effect of intensive factors on the economic development, we define special dynamic parameters of intensity and extensity. The article describes the parameters and demonstrates its function on the example of the development of Ford Motor Company as the company with intensive development even in the situation of negative profit.

Keywords: production function, intensive or extensive development, dynamic parameters of intensity and extensity, knowledge society

JEL classification: C22, C43

Úvod

Úspěšné řízení firmy se mimo jiné projevuje v tom, že firma je schopna vyprodukovat produkty odpovídající poptávce nebo umí takovou poptávku vybudit. Podstatou uspokojení této poptávky je schopnost optimálně kombinovat výrobní faktory. Hlavním modelovým nástrojem realizace této úlohy je dynamická produkční funkce. Z hlediska toho jak jsou rozloženy produkční alternativy, tj. jaké mají výnosy a odpovídající náklady, provádí firma jednu ze dvou optimalizací. Maximalizuje celkový výnos z daných celkových nákladů nebo minimalizuje celkové náklady pro daný celkový výnos (viz Synek a Kislingerová 2011). Někdy jsou produkční alternativy rozloženy tak, že je firma schopna splnit při výběru optimální alternativy obě jmenovaná kritéria současně. Pokud ale kritéria maximalizace produkce a minimalizace nákladů nevedou k výběru jedné nejlepší varianty je nutno hledat další kritéria výběru nejvhodnější alternativy.

Manažeři volí v reakci na spotřebitelské preference, nejen co budou produkovat, a v jakém množství, nýbrž také jak budou vyrábět. Toto rozhodnutí je silně závislé na tom, jaký je předpokládaný objem produkce. To má zásadní vliv na volbu nejvhodnější technologie či organizace práce dané firmy. Každá reálně použitá technologie využívá a respektuje přírodní a společenské zákonitosti. Klíčovým modelovým nástrojem zobrazení a výběru vhodných alternativ pro realizaci podnikatelské činnosti je více faktorová produkční funkce znázorňující, jak se jednotlivé výrobní faktory podílejí na objemu produkce. Její statická forma slouží k optimalizaci technologie vzhledem k požadovanému objemu produkce a k volbě, jakým způsobem jsou využity výrobní faktory, které má v daném čase firma k dispozici. V průběhu času se samozřejmě množství, struktura i účinnost výrobních faktorů může měnit, což se projevuje vývojem dané produkční funkce, či přechodem na jinou produkční funkci. Posun z jedné produkční funkce na jinou lze znázornit pomocí tzv. dynamické produkční funkce. Ta je vytvořena trajektorií klíčových bodů posouvaných statických produkčních funkcí.

Dynamická produkční funkce mimo jiné reprezentuje podíly vlivu intenzivních faktorů na vývoji firmy, k čemuž lze použít speciální dynamické parametry intenzity a extenzity. Tyto parametry umožňují kvantifikaci podílu vlivu kvalitativního (intenzivního) a kvantitativního (extenzivního) vývoje firem. Extenzivní vývoj je změna rozsahu produkce při zachování stávajícího způsobu produkce. Za intenzivní faktor je považován nejen technologický pokrok, nýbrž jakékoliv zlepšení kterékoliv aktivity firmy. Při intenzivním růstu dochází ke zvyšování účinnosti použitých výrobních faktorů.

V příspěvku se zabýváme matematickým aparátem statické a dynamické produkční funkce a měřením kvality vývoje podnikových trajektorií prostřednictvím dynamických parametrů intenzity a extenzity na příkladu progresivních firemních trajektorií.

Cílem článku je představit dynamické parametry intenzity a extenzity, které dokáží spočítat, jak se změna extenzivních faktorů (v podobě změny vstupů) a změna intenzivních faktorů (v podobě technologického pokroku) podílí na změně výstupu a jejich vztah ke změnám produkční funkce. Je třeba zdůraznit, že výraz technologický pokrok chápeme v širokém slova smyslu – tedy jako pokrok, jenž zahrnuje jak technologickou změnu, tak změnu organizace práce, lepší znalosti v důsledku lepší organizace vzdělávání, apod. Toto naše chápání je v souladu s přístupem Solow (1957). Příspěvek je organizován následovně: v první části se zabýváme historickými přístupy k modelování produkční funkce. V této části rovněž stručně rozebíráme existující metodiky. Ve druhé části se věnujeme modelování statické produkční funkce a její dynamizaci, v části třetí dynamickým parametrům intenzity a extenzity. Čtvrtá část aplikuje dané ukazatele na konkrétní podnik a tak demonstruje jejich užitečnost. Závěr shrnuje hlavní poznatky.

1. Historický přístup k modelování produkční funkce

Problematika vztahu výstupů a vstupů ekonomických celků na různém stupni hierarchické struktury ekonomiky se ekonomická věda zabývá od svého vzniku. Zárodečnou myšlenkou je úvaha o podnikatelově potřebě maximalizovat svůj zisk (viz např. Heissler, Valenčík, Wawrosz 2010) cestou maximalizace příjmů při minimalizaci nákladů. Pokud toto obecné tvrzení vztáhneme na konkrétní množinu podnikatelských záměrů, zjistíme, že jde vlastně o dvě často nezávislá kritéria:

- Maximalizace příjmů
- Minimalizace nákladů

V některých případech má množina podnikatelských záměrů takový tvar, že jedno optimální řešení splňuje obě uvedená kritéria, přičemž maximalizují jak zisk, tak i efektivnost. Efektivnost je na rozdíl od zisku, který je rozdílem příjmů a nákladů, jejich podílem (Synek a Kislingerová 2011). Avšak ukázalo se, že jsou i takové konkávní množiny podnikatelských možností, na kterých se body optimalizace podle zmíněných kritérií od sebe navzájem liší. Jestliže sofistikovanou formu podnikatelských příležitostí nazveme statickou produkční funkcí, pak na konkávní podproporciální lze obvykle nalézt alespoň 4 různé body, v nichž bude splněno jedno z následujících kritérií:

- Maximalizace zisku
- Maximalizace efektivnosti
- Minimalizace nákladů
- Maximalizace příjmů

Můžeme zde definovat i další body např. maximální mezní efektivnosti, tj. největšího přírůstku příjmů na jednotkový přírůstek nákladů na množině podnikatelských variant. Právě tento případ selekce bodů podle optimalizace jednotlivými uvedenými kritérii je případ podproporcionální produkční funkce, kterou se historie (detaily viz např. Wohe a Kislingerová 2007, Synek a Kislingerová 2011) zabývala nejvíce, neboť právě tato funkce vyjadřuje zákon klesajících mezních výnosů.

Nadproporcionální lomené nebo hladké polynomické produkční funkce druhého i třetího řádu se vyskytují zejména v ekonometrické literatuře. Polynomy vyšších řádů odpovídají, jak se ukázalo (Hušek 2009) vyšším stupňům inovační aktivity. S určitým typem nadproporcionální funkce pracují v poměrně nesourodé množině např. (Schumpeter 1934, Solow 1957, Baro a Sala-i-Martin 1999, Delmar a Wenberg 2010). Právě nadproporcionální produkční funkce a zejména pak dynamická produkční funkce umožňuje modelovat vliv

intenzivní faktorů vývoje, a tím modelovat proces optimalizace struktury výrobních faktorů např. vzhledem k souladu použité technologie a reálného objemu poptávky. Měření vlivu intenzivních faktorů na vývoj firmy pomocí dynamických parametrů intenzity, se týká zejména efektivnosti vývoje firmy, čímž tento indikátor inovačního chování doplňuje stávající soustavu indikátorů finanční analýzy. Těmito indikátory se zabývá např. Wöhe a Kislingerová (2007) nebo Synek a Kislingerová (2011).

Přesto, že podproporcionální produkční funkce je nutným prostředkem modelování určitých jevů v každé, tedy i v současné ekonomice, nelze problematiku znalostní společnosti modelovat bez použití nadproporcionální produkční funkce. Znalostní společnost se totiž např. podle Drucker (1992), vyznačuje významnou inovační intenzitou. Rozvoj znalostní společnosti je podmíněn jak rostoucím poznáním, tak schopností implantovat získané poznatky do praxe ve všech oborech lidské činnosti. Vedle P. Druckera (Drucker 1992, Drucker 2000) se tímto tématem zabývají např. N. Stehra (Stehr 1994, Stehr a Böhme 1986) nebo Sörlin a Vessuri (2011), či Waegemann (2012). Obecná statická produkční funkce proto musí umožňovat vyjádřit jak optimální kombinaci výrobních faktorů zahrnující synergický efekt, tak změnu produkce při jejich suboptimální kombinaci ve své podproporcionální i nadproporcionální části.

Metodicky firma nemůže řešit jen vztah mezi vstupy a výstupy, ale jakého z výše uvedených cílů (kritérií) chce dosáhnout a jakým způsobem. Z hlediska vývoje v čase musí dále řešit, jak má reagovat na nejrůznější změny ve svém okolí (zejména změny v poptávce). Zda to má být extenzivně (změnou vstupů) nebo intenzivně (technologickým pokrokem v širokém slova smyslu, viz úvod tohoto textu). Pokud firma reaguje intenzivně, opouští stávající produkční funkci a dostává se na jinou produkční funkci. Je tedy užitečné, aby věděla, jak se na dané změně podílí technologický pokrok (intenzivní faktory) i extenzivní faktory (změna vstupů). Tato otázka je řešena v dalších částech příspěvku. Obecně tedy dále platí, že firmě nestačí znát jen vztah mezi vstupy a výstupy v daném okamžiku při stávajícím způsobu výroby, ale i vývoj daného vztahu v čase včetně toho, co způsobuje příslušné změny. Existující soustava podnikových ukazatelů (viz např. Synek a Kislingerová 2011) na danou otázku nedává jednoznačnou odpověď. Proto je třeba tyto ukazatele rozšířit o další, které danou odpověď jsou schopny dát.

2. Modelování statické a dynamické produkční funkce znalostní společnosti

Statická produkční funkce znalostní společnosti je konkávně konvexní (nejprve nadproporcionálně rostoucí, potom podproporcionálně rostoucí), z čehož plyne, že má ve svém průběhu inflexní bod. Proto je pro její vyjádření vhodná např. polynomická funkce alespoň třetího stupně. Pokud zobecníme Solowův technický pokrok na efektivnost E_f , vyjádřený podílem výstupů a vstupů, kde výstupy charakterizujeme celkovými příjmy TR, souhrnné vstupy celkovými náklady TC, pak lze na podnikové úrovni vyjádřit statickou produkční funkci výrazem

$$TR = E_f \cdot TC \quad (1)$$

Zisk Z je na rozdíl od efektivnosti dán jejich rozdílem celkových příjmů a celkových nákladů

$$Z = TR - TC \quad (2)$$

N -stupňová polynomická agregátní produkční funkce má tvar

$$TR = a_0 + a_1 \cdot TC + a_2/2! \cdot TC^2 + a_3/3! \cdot TC^3 + a_4/4! \cdot TC^4 + \dots + a_n/n! \cdot TC^n$$

(3)

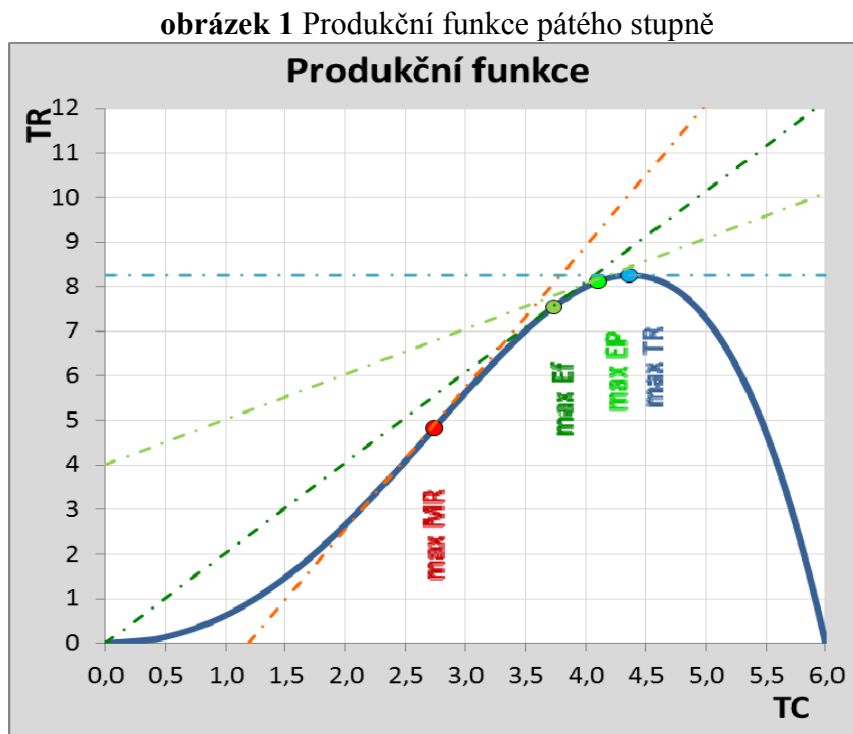
Jde o polynom n -tého stupně. $a_0; a_1; a_2; a_3; a_4; \dots; a_n$ jsou parametry produkční funkce. Skutečnost, že posouvání produkční funkce ve směru osy y nemá žádnou reálnou interpretaci, dovoluje zavést $a_0 = 0$. Vytknutím TC ve výrazu (4) a zavedením $a_0 = 0$ získáme rovnici:

$$TR = TC \cdot (a_1 + a_2/2! \cdot TC + a_3/3! \cdot TC^2 + a_4/4! \cdot TC^3 + \dots + a_n/n! \cdot TC^{(n-1)})$$

(4)

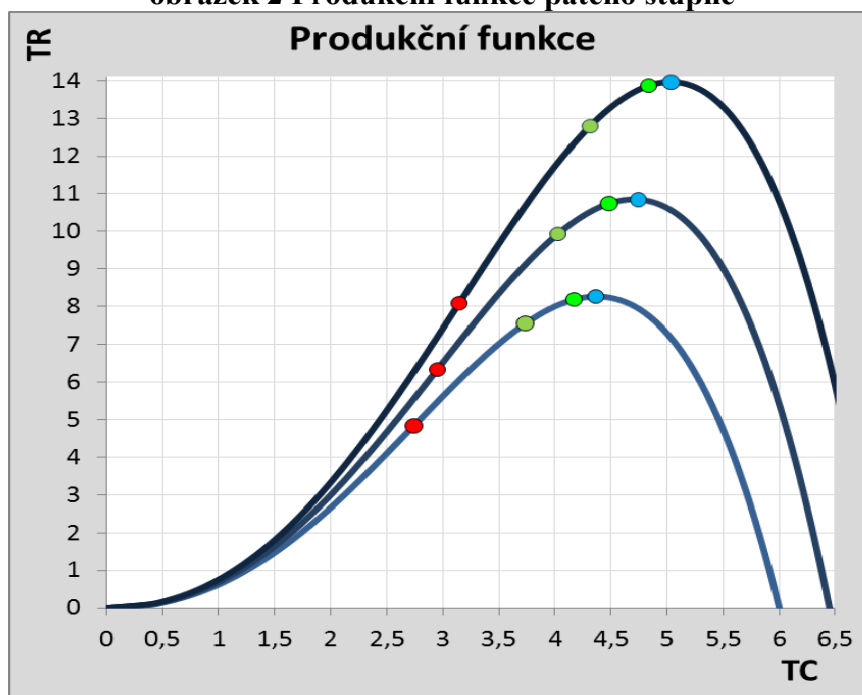
Výraz v závorce představuje funkci efektivnosti v závislosti na TC, takže $Ef = f(TC)$. Tento výraz modeluje, jak se mění efektivnost v závislosti na rostoucím množství souhrnného vstupu TC. Ukázalo se přitom, že tvar produkční funkce je výsledkem mnohých dílčích optimalizací, spočívajících ve způsobech uplatnění jednotlivých výrobních faktorů.

Produkční funkce zohledňuje jak množství použitých výrobních faktorů, tak všechny relevantní přírodní a jiné zákonitosti. Znalost a respektování těchto zákonitostí, které zkoumají jiné vědní disciplíny, je pro ekonomu, podnikatele či manažera klíčová. Podstatou podnikání je vybrat si takovou produkci a odpovídající technologii a distribuci, která nejlépe odpovídá dané poptávce. Na obrázku 1 je produkční funkce pátého stupně. Na této funkci lze definovat a zobrazit 4 klíčové body: maximálního mezního výnosu (červeně), maximální efektivnosti (tmavě zelená), maximálního zisku (světle zelená) a maximální produkce (modře).



Čím jsou zdroje omezenější, tím šetrnější musí být jejich použití a tím více vlevo je vhodné volit body na této produkční funkci. Volba je v rukou manažerů. Kvalitativní vývoj firmy se projevuje posuny statické produkční funkce, která vytváří trajektorie vývoje klíčových bodů statické funkce, které definuje dynamickou produkční funkci. Příklad takového dvojího posunu produkční funkce z obrázku 1 je na obrázku 2.

obrázek 2 Produkční funkce pátého stupně



zdroj: Vlastní konstrukce

Z hlediska posunu z jedné produkční funkce na jinou, platí, co je uvedeno v závěru předcházející subkapitoly – pro firmu je užitečné znát, jak se na dané změně podílely intenzivní a jak extenzivní faktory. Lze se domnívat, že současné podnikové ukazatele (jejich přehled viz např. Synek a Kislingerová 2011) danou problematiku dostatečně neřeší. Proto navrhuje již zmíněné dynamické parametry intenzity a extenzity.

3. Dynamické parametry měření kvality vývoje

Z hlediska posunu z jedné produkční funkce na jinou, platí to, co je uvedeno v závěru první subkapitoly – každá firma by měla být schopna zjistit, jak se na této změně podílely intenzivní a jak extenzivní faktory. Podle našeho názoru to současné podnikové ukazatele (jejich přehled viz např. Synek a Kislingerová 2011) danou problematiku dostatečně neřeší. Proto jsme odvodili pro tento účel dynamické parametry intenzity a extenzity. Tyto ukazatele vyjadřují, jak se na změně výstupu firmy (vyjádřeného např. prostřednictvím tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, počtu kusů, apod.) podílí změna efektivity (dynamický parametr intenzity), respektive změna vstupů (dynamický parametr extenzity). Parametry jsou na rozdíl od doposud používaných metod univerzální, neboť vyjadřují všechny případy poklesů, růstu, či stagnace produktu při souhlasném i kompenzačním působení intenzivních a extenzivních faktorů růstu. Parametry mají následující tvar:

Dynamický parametr intenzity:

$$i = \frac{\ln I(Ef)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(TC)|}$$

(3)

Dynamický parametr extenzity:

$$e = \frac{\ln I(TC)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(TC)|} \quad (4)$$

kde TC celkové náklady prezentují vstupy, Ef je efektivity vyjadřující poměr výstupů a vstupů, $I(TC)$ a $I(Ef)$, jsou indexy změn celkových nákladů a efektivity v čase definované

jako podíl dané hodnoty v běžném období ku této hodnotě v předcházejícím období. Podrobněji jsou tyto dynamické parametry vysvětleny např. v Cyhelský, Mihola a Wawrosz (2012) nebo Mihola a Wawrosz (2013). Uvedenými dynamickými parametry lze měřit též elasticitu poptávkové nebo nabídkové křivky. Je prokázáno, že izokvanty elasticity a dynamického parametru vlivu změny cen nebo množství jsou shodné, avšak hodnoty těchto izokvant jsou v případě dynamických parametrů mnohem lépe interpretovatelné.

4. Příklad progresivní firemní trajektorie

V této kapitole představíme praktické užití výše popsaných dynamických parametrů. Tabulka 1 obsahuje časové řady vybraných údajů za Ford Motor za období 2009 až 2012.

Tabulka 1 Analýza Ford Motor.

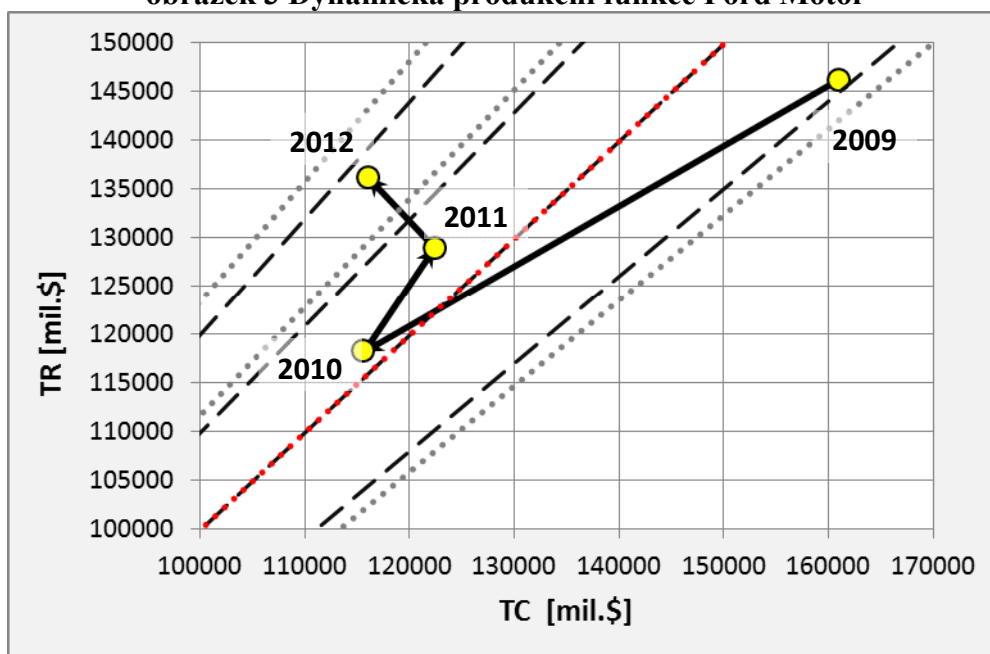
		10/09	11/10	12/11
	2009	2010	2011	2012
Příjmy TR (mil.\$)	146277	118308	128954	136264
Zisk Z (mil.\$)	-14672	2717	6561	20213
Celkové náklady TC (mil.\$)	160949	115591	122393	116051
Efektivnost $E_f=TR/TC$	0,909	1,024	1,054	1,174
Tempo růstu $G(TR)$ [%]		-19%	9%	15%
Tempo růstu $G(Z)$ [%]		-119%	141%	644%
Tempo růstu $G(TC)$ [%]		-28%	6%	0%
Tempo růstu $G(EF)$ [%]		13%	3%	15%
intenzita i [%]		26%	34%	97%
extenzita e [%]		-74%	66%	3%

Zdroj: www.fastcomapny.com, vlastní zpracování

Společnost vykazuje ve všech třech sledovaných meziročních obdobích vysoké a trvale rostoucí hodnoty dynamického parametru intenzity, což lze interpretovat jako pozitivní vývoj firmy. Za zmínku stojí skutečnost, že dané hodnoty jsou rostoucí i přesto, že v prvním roce analýzy 2009 měla společnost ještě záporný zisk. V roce 2010/2009 bylo dosaženo intenzity 26 % dokonce při záporné extenzitě -74 %.

Skutečnost, že jde o progresivní vývoj v rámci dynamické produkční funkce je patrný z obrázku 3. Na osách grafu jsou vstupy reprezentované TC a výstupy reprezentované TR. Čárkovaně jsou zakresleny izokvanty stálého zisku od nejnižší izokvanty -20000 mil. \$; 0 mil. \$; 20000 mil. \$ a 40000 mil. \$. Tečkovaně jsou zakresleny izokvanty stálé efektivnosti od nejnižší izokvanty poklesu o 10 %; stagnace 0 %; růstu o 10 % a o 20 %. Z podstaty věci vyplývá, že izokvanty nulového zisku a stagnace efektivnosti jsou shodné. Obrázek 3 tak představuje dynamickou produkční funkci společnosti Ford Motor. V roce 2010 se společnost dostala do oblasti kladných zisků. Za předpokladu obvyklé optimalizace vývoje společnosti na maximalizaci zisku, jde o časový posun tohoto bodu statické produkční funkce. Intenzita vývoje je zřejmá ze stálého překonávání izokvant s vyšší jak efektivností, tak ziskem což se promítá do téměř sto procentně intenzivního vývoje s intenzitou 97 % v posledním sledovaném meziročním období 2012/2011.

obrázek 3 Dynamická produkční funkce Ford Motor



zdroj: Vlastní konstrukce

Závěr

Zkušenosti s podnikovými analýzami inovativních firem z celého světa ukazují, že úlohou statické produkční funkce je vyjádřit technologické, fyzikální a přírodní možnosti realizace dané produkce. Nadproporcionální statická produkční funkce musí být schopna vyjádřit optimální kombinaci výrobních faktorů přinášející významný synergický efekt. Podnikatel pak volí, jaké množství výrobních faktorů bude navzájem kombinovat a jakým způsobem. Většina firem preferuje v současné době kritérium maximalizace zisku, které je méně přísné z hlediska lepšího využití vzácných zdrojů, které vedou k intenzivnímu vývoji přinášejícímu větší konkurenční schopnost a tudíž je perspektivnější. Aplikace intenzivních faktorů včetně inovací se projevuje posouváním statické produkční funkce, která sama o sobě nepředstavuje vývoj v čase, nýbrž souhrn variant ze kterých si podnikatel vybírá. Daná aplikace vytváří dynamické produkční funkce, na kterých je pak možno zaznamenat intenzivní vývoj, který pozorujeme ve vývoji progresivních společností. Právě takový vývoj je patrný u řady společností, někdy i několik let za sebou, tak k tomu došlo i u Ford Motor v letech 2009 až 2011.

Zdroje

- [1] BARRO, R.; SALA-I-MARTIN, X. 1999. *Economic Growth*. McGraw-Hill.
- [2] CYHELSKÝ, L.; MIHOLA, J.; WAWROSZ, P. 2012. „Quality Indicators of Economic Development at All Levels of the Economy“. *Statistika (Statistics and Economy Journal)*. 49(2): 29-43.
- [3] DELMAR, F.; WENNBERG, K. 2010. *Knowledge Intensive Entrepreneurship: The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [4] DRUCKER, P. F. 1997. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
- [5] DRUCKER, P. F. 2000. *The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society*, 1992. Transaction Publishers
- [6] HEISLER, H.; VALENČÍK, R.; WAWROSZ, P. 2010. *Mikroekonomie základní kurz*. Praha: VŠFS.
- [7] HUŠEK, Roman 2009. *Aplikovaná ekonometrie*. Praha: Oeconomia.
- [8] MIHOLA, J.; WAWROSZ, P. 2013. „Analysis of the share of the extensive and intensive factors on changes of the output on all level of the economy“. *Discussion on Estonian Economic Policy*. 21(1): 85-102.

- [9] SOLOW, R. 1957. Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics* 39(3): 312-320.
- [10] SCHUMPETER, J. A. 1934. *Theory of Economic Development*. Cambridge (Ma): Harvard University Press.
- [11] SÖRLIN, H.; VESSURI, S. 2011. *Knowledge society vs. Knowledge Economy*. London: Palgrave.
- [12] STEHR, N. 1994. *Knowledge society*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [13] STEHR, N.; BÖHME, G. 2012 *The Power of Scientific Knowledge . From Research to Public Policy*. Cambridge: Cambridge University Press,
- [14] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. 2011. *Podniková ekonomika*. 5. Vydání. Praha: C.H. Beck.
- [15] WAEGEMANN, P. 2012. *Knowledge Capital in the Digital Society*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [16] WÖHE, G.; KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck

Kontakt:

Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.
Vysoká škola finanční a správní
Estonská 500
101 00 Praha 10
jiri.mihola@quick.cz

Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D.
Vysoká škola finanční a správní
Estonská 500
101 00 Praha 10
petr.wawrosz@centrum.cz

Afilace ke grantu:

Článek je jedním z výstupů projektu OP7763 „Dynamická agregátní produkční funkce jako rozšíření klasického kvantitativního pojetí ekonomiky“, který je realizován na Vysoké škole finanční a správní.

Kontinuální řízení nákladů ve výrobní firmě sloučením různých manažerských metod.

The continuous cost management in the production company by integration of several managerial methods.

Michal Mitáček

Abstract

Cost management in the company is very challenging managerial area. That management would be able to capture a large number of internal and external factors and variables, and thus control costs right, it is necessary to work with different managerial methods that make this job easier and more accurate. The aim of this work is to show that the continuous cost management requires a combination of several management methods. By research in articles and literature was found that major part of larger companies use only one, two or maximum three management methods, small and medium-sized companies use none and the cost management is done intuitively, without a deeper analysis and implementation corrections. In a specific company, where in the first phase were implemented basic management methods for the cost and performance control, such as the Balanced Scorecard (BSC), Activity Based Costing/Management (ABC/M), Business Process Management (BPM) and Business Continuity Management (BCM), has been verified that not even set of these methods is sufficient for capturing all acting influences. Therefore, in the final part all the shortcomings were taken into consideration, and new model with connection and articulation of other management methods, such as Change Management (CHM), risk management (RM), Performance Management (PM) has been designed.

Keywords: Cost Management, ABC/M, BSC, BPM, Change Management, Risk Management, Performance Management.

JEL classification: M10

Úvod

Manažerské řízení nákladů je specifický obor, který není jen úzce vymezen, ale zahrnuje v sobě všechny formy manažerských činností. Aby byl schopen manažerský tým podchytit všechny vlivy, které mohou výsledek ovlivnit, je nutné pracovat s pomocí různých manažerských metod. Jen tak je možné dosáhnout uspokojivý výsledek v návrhu optimálních nákladů a následné kontroly. Velké společnosti pracují s různými metodami a technikami, jelikož mají propracovaný systém a mohou se mu věnovat specialisté, kteří následně budují systém do všech úrovní. Ale i zde se setkáváme s praxí, kdy se vystačí pouze s jedním, dvěma, případně maximálně třemi metodami. A případně vnější a vnitřní vlivy, který nakonec ovlivní celkový výsledek nákladů je korigován až v následných opatřeních pro další období a nejsou schopni plně předvídat a kontinuálně korigovat plán. V malých a středních firmách se řízením nákladů management zabývá více méně jen při sestavování plánu, ale systematicky se již dál s náklady nepracuje. Pak po ukončení určitého období, většinou po účetní uzávěrce, se s hrůzou zjistí, že náklady přerostly stanovenou mez a tento stav může vést i značným finančním problémům, případně i k problémům existenčním.

Proto cíl naší práce je ukázat, jaké metody jsou pro řízení nákladů vhodné a na skutečné firmě ověřit implementaci těchto metod a sledovat jejich správnou funkci. Výsledkem je vyhodnocení, jestli tyto metody jsou schopny podchytit všechny faktory ovlivňující výsledek optimálních nákladů a provést návrh nového modelu připojením dalších manažerských metod, které budou společně s ostatními metodami eliminovat všechny negativní vlivy, které vstupují do samotného procesu řízení nákladů ve firmě.

Aktuálnost provedeného šetření vychází z implementace základních metod řízení nákladů (jako jsou BSC, ABC/M, BPM, BCM) ve firmě, která probíhala v období 2013 až 2014, první nedostatky se projeví po uzavření sledovaného období, tedy v polovině roku 2014. Návrhy pro připojení dalších manažerských metod a vytvoření nového modelu řízení nákladů, které budou komplexně zpracovány ve formě metodologie, postupu implementace a ověření teorie v průběhu roku 2015 a 2016 a budou součástí disertační práce na toto téma.

Manažerské metody používané v článku patří mezi moderní, relativně nové metody, které jsou však již praxí ověřené. Bohužel nikdo se zatím nezabýval komplexním spojením těchto metod. Novým přínosem práce je tedy způsob jejich skloubení a vytvoření uceleného systému pro řízení nákladů. Model tohoto nového komplexního systému má za úkol zlepšit samotný výsledek řízení optimálních nákladů a hlavně zabezpečit systém před negativními vlivy, které samostatné manažerské metody včas zachytit nedovedly.

1. Použité metody

Ve firmě M&V s.r.o., výrobní divizi Prostimzet Plus, specializující se na výrobu nástrojů do otvorů, je dlouhodobě aplikována metoda řízení výkonnosti Balanced scorecard (BSC). Proto prvním krokem pro zkvalitnění řízení nákladů byla implementace další metody ABC a propojení se stávající manažerskou metodou. Cílem implementace této metody bylo ukázat jak efektivně optimalizovat náklady na jednotlivé produktové řady. Možností přenesení výsledku optimalizace pomocí metody ABC do ostatních metod řízení a v důsledku lepšího zmapování celého procesu byl systém donucen upravit a implementovat také metody Business Process Management (BPM) pro kvalitnější zmapování procesu a pro eliminaci rizik metodu Business Continuity Management (BCM). Funkčnost tohoto modelu se pak v praxi ověřovala a zjišťovalo se, jestli je systém beze zbytku schopen pomáhat při optimálnímu řízení nákladů. Šetřením se zjistilo, že model je potřeba doplnit o další manažerské metody a proto byl navržen model, který přidružením Change Management (CHM), Risk Management (RM), Performance Management (PM) je schopen zachytit veškeré faktory ovlivňující správnost daného systému řízení nákladů a vytvořit podmínky pro vyšší výkonnost firmy.

2. Teorie a vstupní podmínky

Posledních dvacet pět let mělo na podnikání pozitivní vliv v podobě nejen ekonomické svobody. V České republice jsou vytvořeny veškeré právní a ekonomické podmínky k budování silných, zdravých a ziskových firem, přesto se tak neděje a veliké množství firem buď krachují, anebo přežívají na hranici ziskovosti. Co je příčinou? Obecně se dá říct, že kromě špatného systému řízení se velikou měrou podílí i **nedůsledné řízení nákladů**. Firmy mají problém hlídat náklady tak, aby generovaly dostatečné množství zisku nejen pro svůj rozvoj, ale i pro rezervní fondy a aby tím pádem byly připraveny i na dobu, kdy hospodářství zasáhne recese, nebo se spustí incident, na který firma není připravena. Na základě výzkumu Kaplana a Nortona (Kaplan, 2006), který se soustředil na úroveň realizace strategie, se zjistilo, že pouze:

- 40 % organizací nějakým způsobem provázalo své strategie s rozpočty
- A jen 30 % z nich na strategii navázalo pobídkové systémy odměňování
- A ve velké většině zkoumaných firem byla situace taková, že jen necelých 10 % zaměstnanců uvádělo, že znají strategii své firmy.
- Navíc se zjistilo, že 85 % týmů vrcholového vedení věnuje diskusím o strategii méně než hodinu měsíčně, přičemž polovina z nich uvedla, že diskusím o strategii nevyhražují prakticky žádný čas.

Situace ve firmách je ještě horší z pohledu přístupu k rizikům a jejich předcházení, stejně tak i aplikování metod (např. Business Continuity Management), které by firmu chránili před nepřípravou na jakýkoliv incident (externí nebo interní). Managementy firem tomu nevěnují tolik pozornosti, kolik by si to zasloužilo a poslední hospodářská krize to jen potvrdila.

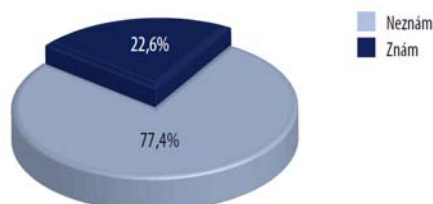
Výzkum Cranfieldské univerzity v roce 2003 popisující možnost spojení několika metod řízení. Výzkum zjistil, že 46 % organizací má zaveden oficiální proces řízení výkonnosti. Celkem 25 procent těchto organizací používá jako svůj hlavní systém řízení výkonnosti určitou formu úplného řízení jakosti (TQM-Total Quality Management) a zbytek používá BSC (Kaplan, 2010).

Výzkum, který byl proveden Asociací malých a středních firem v České republice v roce 2011

odpověděl na pár zásadních otázek ohledně využívání různých manažerských metod řízení právě v oblasti malých a středních firem. Odpovědi jsou alarmující.

- *Znáte moderní metody řízení nákladů?*

graf 1. Znalost manažerských metod

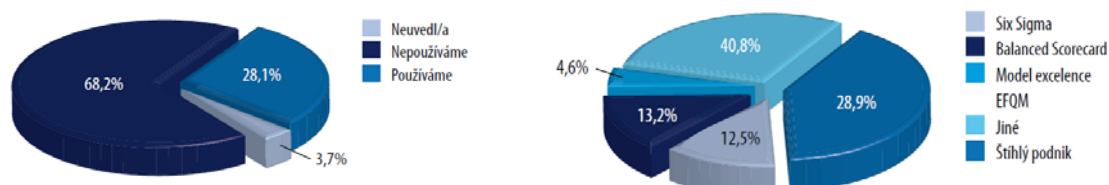


Zdroj: AMPS, 2011

Z odpovědi vyplývá, že něco málo pod 80 % manažerů těchto malých a středních firem, neznají metody řízení nákladů a tím pádem je logické, že je ani při svém řízení nepoužívají.

- *Používáte ve firmě nějaké metody řízení? A které?*

graf 2. Použití manažerských metod ve firmě

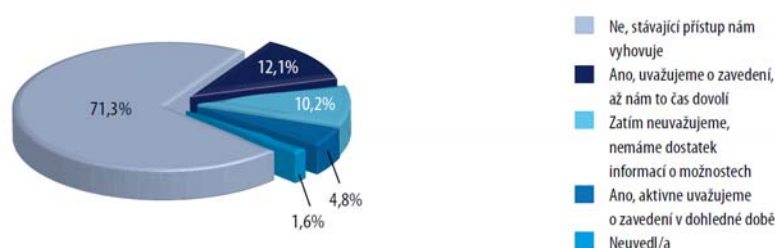


Zdroj: AMPS, 2011

Z grafu 2. vyplývá, že se v malých a středních podnicích využívá manažerských metod řízení nákladů pod 30 %. A kolem 70 % respondentů uvedlo, že se v jejich firmě nepoužívá, což koresponduje už s grafem 1., kdy spousta manažerů nemá znalosti o různých manažerských metodách. U těch, co zavedenou nějakou metodu převažuje Balanced scorecard a Six Sigma.

- *Plánujete realizaci jakékoliv metody do vás firma?*

graf 3. Plánování zavedení manažerských metod do firmy



Zdroj: AMPS, 2011

Firmy si mohou vybrat z mnoha manažerských metod pro řízení a efektivitu nákladů. Bohužel je problém už v tom, že firmy (především ty malé a střední) vůbec manažerské metody nepoužívají. A když ano, většinou jen samostatně a bez vzájemného slučování více metod pro výkonnější a přesnější řízení a nezahrnuje tak komplexní pohled na problematiku nákladů.

Není žádnou novinkou, že v rámci BSC je nutné definovat poslání, hodnoty a vize společnosti. Stejně

tak je třeba si na začátku uvědomit, jaké budou strategické cíle vaší firmy a jakým způsobem je budete dosahovat:

- Strategií nízkých nákladů - kdy se otevírají nůžky nákladů a zisků.
- Strategií diferenciační - kdy se najde ve službě nebo výrobku taková jedinečnost, že zákazník zaplatí skoro cokoliv, aby ho měl.
- Strategií segmentovou - kdy se vybere určitý výrobkový segment ve firmě, který je pro firmu z pohledu budoucího vývoje klíčový a jen na něj pak upře energii.
- Strategii personální - kdy se bude cílit úsilí jen na klíčové lidské segmenty ve firmě.
- Strategie kontinuity - kdy se zaměřit na chod klíčových procesů atd.

Z jednotlivých výzkumů vyplývá, že je nutné některé metody řízení aplikovat paralelně, aby se docílilo co nejefektivnějšího řízení nákladů ve společnosti. Je nutné začít u metody ABC/M, protože důsledné sledování nákladů všech činností ve firmě je jedním ze základních kamenů budování firmy.

Z průzkumu, uskutečněném v roce 2004 na Univerzitě T. Bati ve Zlíně (Popesko, 2005), kterého se zúčastnilo 140 průmyslových firem ABC, Managementem se:

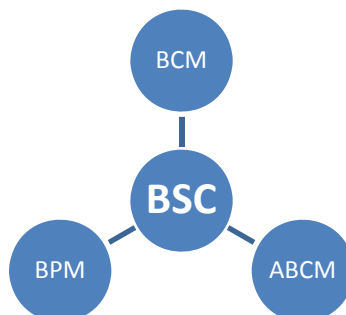
- 51 % nezabývalo vůbec.
- 18 % aplikací metody zabývalo, ale následně ji zavrhl (důvody jsou většinou stejné - starý IS, přílišná složitost metody, malé režijní náklady, velmi široké spektrum výrobků).
- 23 % o aplikaci metody uvažuje.
- 3 % jsou ve stadiu realizace.
- 5 % firem metodu ABC aktivně využívalo.

K důslednému sledování nákladů všech činností, musí být tyto činnosti jednoznačně zmapovány, vědět jak jsou spolu provázány, jaká jsou rizika nebo potencionální ztráty atd. Zde se dostáváme k tomu, že vedle Balanced scorecard (BSC) a ABC/M je potřebné spustit navíc aplikování BPM (Business Process Managementu) a také BCM (Business Continuity Managementu) z důvodu eliminace rizik.

3. Řešení a výsledky

Ve firmě byl aplikován navržený model zobrazený na obrázku 1. Spolu s hlavním manažerskou metodou BSC pro plánování a sledování výkonnosti přibyla především metoda ABC pro analýzu a rozdělení nákladů podle aktivit, BPM a také BCM.

Obrázek 1. Základní model aplikovaný ve firmě



Zdroj: Vlastní práce

Při aplikování ABC řízení, je nutné se v prvé řadě zaměřit na ABC kalkulaci. Pokud se vychází z toho, že všechny procesy ve firmě jsou zmapovány, lze postupně jednotlivé kroky v procesech parametrizovat/kvantifikovat dle několika oblastí, jako jsou oblasti produktová, klientská, nákladová, rizik, personální, marketingová, kontinuity. Již z tohoto rozložení oblastí je zřejmé, že ke správné

funkci je nutné nejen přesně zmapovat jednotlivé procesy, ale i zajistit spojitost s předcházením rizik, se změnovým managementem a důležitou oblastí je také personální management a oblast řízení pracovního výkonu. Základním principem ABC kalkulace je skutečnost, která vyplývá z tzv. Paretova pravidla, které říká, že 80 % veškerých výstupů je způsobeno pouze asi 20 % vstupy a naopak. Při pohledu na několik důležitých ukazatelů z výše zmíněných oblastí dostaneme odpovědi na otázky, které hledáme např.:

- 80 % spotřeby je obsaženo v 20 % položek,
- 80 % příjmů získáte od 20 % zákazníků,
- 80 % skladové plochy zabírá 20 % skladových položek,
- 80 % tržeb vám přinese 20 % zboží/služeb atd.

Podívejme se proto na příklad výpočtu z pohledu strategie nízkých nákladů. Aplikace strategie nízkých nákladů je popsána na tomto modelovém případu. Každý výrobek musí mít nadefinován svůj technologický postup. Takový technologický postup (TP) musí mít:

- **detailní** popis všech kroků na procesu tvorby výrobku,
- **kvalitní** parametry na jednotlivých krocích (např. strojní čas, seřizovací čas, operační čas, parametry stroje jako spotřeba energie, spotřeba nástrojů a materiálu, spotřeba lidského času- produktivního i neproduktivního, rizika, parametry kontinuity atd.,
- **komplexnost dat** – nesmí existovat stav, že vám některé parametry chybí,
- **integrita dat** - nesmí existovat stav, že na stejném parametru máte rozdílné formy dat,
- **procesní vazby** - v rámci procesní mapy musíte mít co nejkratší vazby mezi stanovišti,
- v neposlední řadě minimálně **týdenní kontrola všech hodnot a její průběžná aktualizace.**
Se starými daty nemáte šanci tvořit smysluplné výstupy pro všechny úrovně vedení, natož mít jistotu, že rozhodnutí z nich tvořená budou správná.

Tabulka 1. Analýza produktu ve finančním vyjádření

Popisky řádků	1-Mikro V-V-V-Z	2-Malý V-V-V-Z	3-Střední V-V-V-Z	4-Velký V-V-V-Z	5-Speciální V-V-V-Z	Celkový součet
⊗Výrobek A	293 852	21 133 928	7 895 069	7 975 813	16 641 949	53 940 610
⊗Výrobek B	1 475	94 534	18 201	86 331	825 727	1 026 268
⊗Výrobek C		1 504 697	643 761	701 825	1 986 325	4 836 608
⊗Výrobek D		366 519	93 032	232 418	885 281	1 577 250
⊗Výrobky E-R	16 221	63 198	42 936	190 638	172 077	485 071
Celkový součet	311 548	23 162 876	8 692 999	9 187 024	20 511 360	61 865 806

Zdroj: Vlastní výpočet

Od základu strategií nízkých nákladů je zřejmé, že je důležité zabývat se pouze výrobků „A“. To ale neznamená, že ostatní řady výrobků nejsou zahrnuty, řeší po produktu A. Výsledky nám ukazují, že metoda ABC řízení a BPM je nutné zvýšit o další metody řízení.

Tímto způsobem lze procházet jednotlivé kroky v technologickém postupu a hledat největší rezervy, které by měly dopad do změn ve firmě (např. prostoje stroje, opravy stroje, elektřina atd.). Vzhledem k tomu, že takových to změn není málo, doporučujeme vyčlenit člověka, který bude plně zodpovídat za plánování, koordinaci, monitoring a vyhodnocení veškerých změn. John Kotter (2002), renomovaný autor a guru v oblasti řízení změn publikoval, že 70% změnových aktivit v organizaci a businessu skončí nezdarem. Bez toho, aby se poznatky z ABC kalkulace aplikovali okamžitě do praxe, je snaha snižovat náklady a naplňovat strategii nízkých nákladů jen poloviční a svým způsobem zbytečná. Proto další metodu, kterou je nutné do systému zařadit a aplikovat je Change management (Řízení změn), nelze zůstat jen u analyzovaných dat, je nutné zajistit jejich realizaci a dotažení do úspěšného konce. S těmito argumenty se musí počítat. Je třeba klást důraz na tyto přínosy:

- zvýšení přehlednosti ve všech aktivitách a procesech,
- jasně definované zodpovědnosti, z kterých by měly pramenit návrhy na zvýšení hospodárnosti jednotlivých útvarů,
- aktualizace dat de-facto v reálném čase a tím odstranění duplicit a informačního balastu,
- redukce a snížení aktivit a procesů, které nemají přidanou hodnotu,

- změna myšlení v chování lidí a přístupu k firmě (spojení s hodnotícím a motivačním systémem).

Změna jako taková je jednou z velkých bolestí českých firem (a určitě nejen českých). Většina změn ve firmě totiž ztroskotá ne neochotě nejen zaměstnanců, ale i vedení, případně vlastníků vytrvat při realizaci změn.

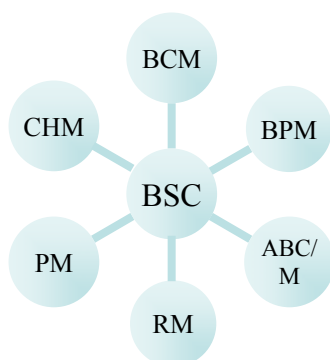
Z výše uvedené tabulky 1. jednoznačně vyplývá, že oblast výrobků typu „A“ je velmi riziková a primárně musí v sobě generovat tři změny (tři dopady) do strategie firmy:

- **první** je oblast růstu klientů (jedné z oblastí BSC), kde musí dojít k jednoznačné změně poměrů počtu klientů k celkovému obratu firmy. Nenaplnění tohoto cíle může v případě neočekávaného odchodu jednoho z nich mít tragický dopad do plnění ročních cílů, ale i do samotné existence firmy
- **druhou** oblastí je aspekt, který ovlivňuje změnové řízení je kvalifikovaný pracovník, a to nejen v manažerské pozici, ale také v pracovní poloze. Některé pracovní profese jsou na pracovním trhu nedostatkové, což má negativní dopad na hospodaření firmy a naplnění strategických cílů. Pokles mladých lidí, kteří mají patřičnou kvalifikaci vhodnou pro výkon práce, může být pro firmu velký problém a na toto riziko by se připravit, třeba i uzavřením výroby určitého produktu.
- **třetí** oblastí je komunikace směrem na zaměstnance a promítnutí prvního kroku do jejich KPI (Key Performance Indicator) což jsou výkonnostní ukazatele metody řízení pracovního výkonu (Performance management), které by měl mít každý zaměstnanec včetně managementu na stole a znát je nazpaměť.

4. Návrhy na úpravu modelu

Ve firmě se plánují změny v oblasti řízení, úprava metody BPM (update výrobního procesu v rámci všech TP), CHM (plánovací SW) a BCM (záložní stroje), které povedou k rozvinutí výše zmíněné ABC kalkulace do těchto oblastí a znamenali pro firmu další přínos/multiplikační efekt v podobě zkrácení časů ve v přípravě (TP a plánování) a výrobě samotné. Navíc je nutné doplnit ještě o metody PM (Performance Management), Risk management a Change Management (CHM), aby byly splněny i další požadavky na komplexnost systému.

Obrázek 2. Navržený model propojení manažerských metod



Zdroj: Vlastní práce

Další oblasti jsou předmětem studie a jejich výsledek bude publikován poté, co budou známy relevantní fakta.

5. Diskuse

Dospělo se k poznatku, že samo ABC není dostatečné pro řízení nákladů a zachování kontinuity firmy. Ze studie vyplývá, že žádná firma se v dlouhodobém horizontu neobejde bez připojení dalších metod, které se ve firmě začali používat nebo přinejmenším implementovat. Pro další období je tedy nezbytné provádět analýzu nejen v s metodou ABC/M, ale i BSC, BPM, RM, BCM, CHM a PM a to:

- neustále v předem nadefinovaných časových cyklech,
- výsledky analyzovat a zahrnout do změnového řízení,
- kontrolovat vše v souladu se strategickými cíli společnosti.

Na základě studie se definovala souslednost jednotlivých metod řízení a rozsah frekvence jejich aplikování ve firmě. Dle diskuse vyplývá, že posloupnost jednotlivých metod řízení, by měla být následující:

- Balanced Scorecard (měsíčně) – jako nástroj strategické řízení a možnosti definovat cíle, strategii, KPI pro klíčové oblasti ve firmě:
 - zákazníci
 - finance
 - procesy
 - lidské zdroje
- Business Process Management (čtvrtletně) – jehož výstupem by měla být procesní matice celé firmy
- ABC Management (měsíčně)
- Risk Management (čtvrtletně)
- Business Continuity Management (čtvrtletně)
- Change Management (měsíčně)
- Performance Management (měsíčně)

Závěr

Příspěvek řeší problematiku sloučení více manažerských metod ke kontinuálnímu řízení nákladů ve výrobní firmě. Z aplikace, která byla implementována do systému řízení firmy, se zjistilo, že sloučený systém skládající se z Balanced Scorecard (BSC), Activity Based Costing/Management (ABC/M), Business Process Management (BPM) and Business Continuity Management (BCM), nepostihuje všechny oblasti řízení nákladů, výkonů a rizik, proto je nutné pro eliminaci vnějších a vnitřních vlivů systém doplnit ještě o metody Risk management, Change Management (CHM) a PM (Performance Management) tak, aby byly splněny i další požadavky na komplexnost systému. Metodika a postup implementace bude zpracován v samostatné disertační práci na toto téma.

Je nutno však ještě podotknout, že tak rozsáhlý systém se stane opravdu pro uživatele náročným. A i když bude systém komplexní, se schopností zvládnout jakékoliv vnější i vnitřní vlivy preventivním způsobem, bude pro malé a střední společnosti, vedené jedním manažerem/podnikatelem, hůře uchopitelné. Je nutné proto vytvořit nějakou lehčí verzi právě pro tyto menší společnosti. Pro středně velké a velké společnosti bude tento systém přínosem.

Cíl práce, tedy ukázat, jaké metody jsou pro řízení nákladů vhodné a na skutečné firmě ověřit implementaci těchto metod a provést návrh nového, přesnějšího modelu připojením dalších manažerských metod, které by měly eliminovat všechny negativní vlivy, byl splněn.

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment: ISBN 978-80-253-1198-1
- [2] DRUCKER, Peter Ferdinand. 2002. *Chcete-li nejdůležitější z Druckera objednat v jednom svazku*. Management Press: ISBN 80-7261-066-x
- [3] KAPLAN, Robert a P NORTON, David. 2006. *Zarovnání: Systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Management Press: ISBN 80-7261-155-0
- [4] KAPLAN, Robert a P NORTON, David. 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém Měření výkonnosti podniku*. Management Press: ISBN 978-80-7261-177-5
- [5] KAPLAN, Robert a P NORTON, David. 2010. *Efektivní systém Řízení Strategie: Nový Nastroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Management Press: ISBN 978-80-7261-203-1
- [6] KOTTER, John P. 2000. *Vedení procesů změny: OSM kroků úspěšné Transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press: ISBN 80-7261-015-5
- [7] KOUBEK, Josef. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Management Press: ISBN 807261116x
- [8] POPESKO, Boris. 2009. *Moderní metody Řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Grada: ISBN 978-80-247-2974-9
- [9] ROBSON, Mike a Philip Ullah. 1998. *Praktická Příručka podnikového reengineeringu*. Management Press: ISBN 80-85943-64-6
- [10] AMSP. 2011. *Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR*. Trol CD: www.amps.cz/uploads/dokumenty/AMPS_Pruzkum_C10.pdf

Ing. Michal Mitáček, MBA
Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,
Univerzitní nám. 1934/3,
73340 Karviná
E-mail: m.mitacek@email.cz

Dopravní logistika v malých a středních podnicích

Transport logistics in small and medium-sized enterprises

Josef Novák

Abstract

This paper deals with the internal processes in the selected Czech small and medium-sized enterprises of the approximately same production program and of same size of turnover concerning transport decisions in connection with the transport strategy, material flows and transport products as part of their business activities. The research confirms the direct link between the level the organization of transport and the level of professional knowledge of modern transport management with the reached level of competitiveness of the company. Transport management is one of the last remaining areas where we can achieve significant costs savings on the enterprise level. The survey also reports that despite of this experience many of the SMEs tend to outsource transport services without concerns for careful and systematic selection and final detailed evaluation of such kind of services. The acquired knowledge leads to two main conclusions. First, it is necessary to pay continuous attention to professional training of employees in the field of logistics and, secondly, transport logistics must inevitably become the part of management work at all levels of the company

Keywords: Logistics, Transport, Competitiveness, Management, SMEs

JEL Classification: F1, L9

Úvod

Logistika, především pak dopravní logistika, je v moderní době jedním z hnacích motorů rozvoje podniku, jedním z posledních zdrojů, kde lze odkrývat stále ještě rezervy a přispívat tak ke zvyšování konkurenceschopnosti. Samotná dopravní logistika zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojeny s řízením přepravy zboží, poskytováním spedičních služeb, vedením celních agend, realizací obchodních operací ve vnitrostátních a mezinárodních přepravách. Čím vyspělejší ekonomika, tím vyspělejší bývá i logistika, neboť země s rozvinutým hospodářstvím vynakládají jednoznačně daleko více na její vývoj a využití. Rostoucí náklady na dopravní logistiku, jako výsledek kontinuálních procesů internacionalizace a globalizace, mají největší vliv na celkovou výši výdajů na logistiku.

V příspěvku budou metodou řešerše a deskripce akcentovány postavení a přínos malých a středních podniků pro ekonomiku České republiky. Příspěvek je dílčím shrnutím aktuálních poznatků z praxe v oblasti aplikace dopravní logistiky u MSP. Podle Pernici (2004) si v řadě podniků vrcholový management stále ještě neuvědomuje potenciál logistiky a logistiku v praxi uplatňuje neúčinným, kusým způsobem. Tím se samozřejmě dává daleko větší šance k nebyvalému růstu rozdílu mezi špičkovými podniky a podniky průměrnými, čímž se výrazně snižují šance průměrných podniků na jejich dlouhodobé úspěšné přežití.

Předmětem zkoumání byly MSP přibližně stejného výrobního programu a dosahovaných obrátů. Pozornost byla soustředěna na strategii a operativu dopravní logistiky, toků materiálu a výrobků jako nedílnou součást jejich komerčních aktivit. Cílem daného příspěvku je poukázat na stále ještě přetrvávající nedostatky ve zkoumané oblasti a upozornit na neefektivní praktiky v řízení logistických procesů u MSP.

1. Úloha malých a středních podniků v ekonomice ČR

Malé a střední podniky (dále jen MSP) jsou právní subjekty s relativně malým počtem zaměstnanců. Mezinárodní legislativa nemá však na tuto kategorii jednotná kvalifikační kritéria. Zatímco např. ve Spojených státech jsou za MSP považovány podniky s počtem zaměstnanců do 500, pak legislativa Evropské unie zařazuje do této skupiny všechny podniky, které nemají více než 250 pracovníků. Podle legislativy EU – Doporučení Komise

2003/361/ES z 6. 5. 2003 je středním podnikem podnikatelský subjekt, jehož roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR, a který dává pracovní příležitost ne více než 250 lidem. Malými podniky jsou pak subjekty s ročním obratem nepřesahujícím 10 mil, EUR a s maximálním počtem zaměstnanců 50. Už z tohoto hlediska je patrná, rozdílnost pohledu na MSP v rámci mezinárodní podnikatelské sféry. Stejně jako v Evropské unii, tak i v České republice představují malé a střední podniky, většinou ve vlastnictví domácích podnikatelů, mimořádně významný článek tuzemské ekonomiky. Jejich přínos na tvorbě HDP bude i do budoucna rozhodující. Z tohoto důvodu je navýsost potřebné věnovat kvalitě aktivit MSP kontinuální pozornost, jejich činnost podporovat, ale i zároveň kriticky jejich konání analyzovat a doporučovat další možnosti zkvalitnění jejich práce a zvýšení její efektivity.

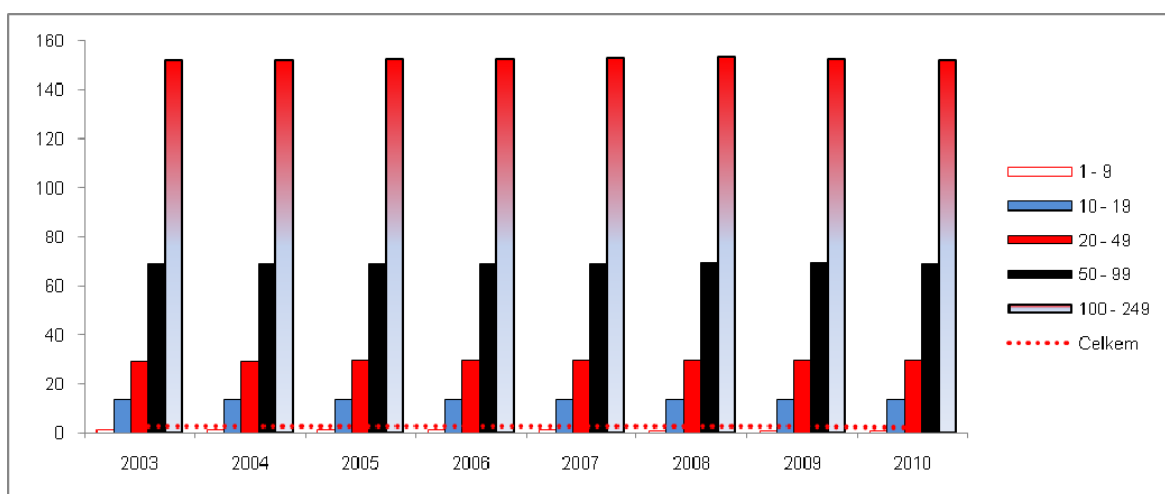
tabulka 1. Počty zaměstnanců malých a středních firem

(v tis., velikostní skupiny podle počtu zaměstnaných osob)

	Celkem	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249
2003	1 781	463	287	370	277	385
2004	1 792	460	281	366	288	398
2005	1 833	470	286	376	290	410
2006	1 861	485	283	375	296	422
2007	1 901	492	285	382	301	441
2008	1 911	476	288	394	316	437
2009	1 823	470	284	372	295	403
2010	1 799	480	276	364	281	397

Zdroj: ČSÚ (2013)

graf 1. Průměrná velikost firem podle počtu zaměstnaných osob v jednotlivých velikostních skupinách



Zdroj: ČSÚ (2013)

Jednou z cest, jak permanentně zvyšovat úroveň konkurenceschopnosti MSP je průběžné zlepšování kvality logistických procesů, zejména v oblasti řízení dopravy v souvislosti s obchodními aktivitami podniku. Je prokázáno, že význam, rozsah a náklady logistiky narůstají s vyspělostí ekonomiky a že čím vyspělejší ekonomika, tím větší rozsah logistických výkonů se v ní odehrává Pernica (2003). Z hlediska výše logistických, především pak dopravních, nákladů, hraje důležitou roli i geografická poloha jednotlivých států. Bezpochyby daleko vyšší náklady na dopravu vynakládají země na severu a jihu Evropy (Skandinávie, Španělsko, Portugalsko) nebo ostrovní státy jako např. Velká Británie. Obdobná situace je i u MSP, kdy náklady na dopravní logistiku při vývozu například do západních zemí EU (Německo, Holandsko, Belgie, Francie etc.), budou zcela jednoznačně rozdílné; podle toho má-li podnik svoji výrobu na severní Moravě nebo v západních Čechách. Např. rozdíl ve vzdálenosti mezi Ostravou a Antverpami a Plzní a Antverpami představuje 420 km. Nejde zde jen o náklady na pohonné hmoty, ale i o výdaje za mýtné a na mzdy. Z hlediska konkurenceschopnosti je to jistě aspekt mimořádně silný. Praxe ukazuje, že dopravní náklady hrají absolutní prim ve výdajích na logistiku. Zatímco na dopravu vynakládáme přibližně 60%, pak na všechny ostatní logistické aktivity představují výdaje, mimo provozních nákladů na udržování zásob, řádově do 10%.

Přitom růst výdajů na logistické aktivity nemusí vždy vyústit v nárůst celkových nákladů firmy. Naopak, logistika, a obzvláště pak dopravní logistika, je jedna z mála oblastí, kde lze ještě dnes, při využívání synergických efektů a umění aplikovat moderní odborné znalosti, podstatným způsobem ušetřit a výdajové položky dokonce snižovat.

Především malé podniky mají pak velkou výhodu v tom, že jejich organizační uspořádání jim umožňuje implementaci rychlých operativních opatření a jednoduchou a průběžnou kontrolu jejich plnění a vyhodnocování. V tomto směru mají celkově MSP zcela jednoznačnou konkurenční výhodu před velkými firmami. Bez ohledu na velikost podniku je rozhodujícím faktorem to, do jaké míry se význam především dopravní logistiky projevuje v podnikové strategii, jakou odezvu vyvolává v aktivitách podnikového managementu a v jaké míře ovlivňuje konkurenceschopnost dané firmy.

tabulka 2. Meziroční přírůstky/úbytky produktivity práce podle tržeb na zaměstnanou osobu
(v % velikostní skupiny podle počtu zaměstnaných osob)

	Celkem	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249
2004	10,7%	11,3%	6,2%	9,7%	10,8%	9,4%
2005	8,6%	13,5%	7,9%	5,0%	4,5%	1,4%
2006	8,8%	8,9%	6,4%	8,6%	6,6%	10,3%
2007	10,2%	12,5%	8,3%	11,8%	5,6%	8,3%
2008	4,8%	9,4%	6,8%	-2,2%	-0,2%	5,0%
2009	-6,3%	-10,5%	-5,3%	-5,4%	0,0%	-1,1%
2010	2,9%	0,7%	-1,1%	2,4%	6,8%	8,2%
Průměr	4,9%	5,7%	3,7%	3,8%	4,3%	5,2%

Zdroj: ČSÚ (2013)

1.1. Řízení dopravní logistiky

Pod pojmem řízení dopravní logistiky ve firmě rozumíme především rozhodovací procesy, pokud se týká toku materiálů a přepravy hotových výrobků mezi různými místy konkrétního dodavatelského řetězce. Nároky a požadavky, týkající se výkonnosti dopravních

služeb se staly v posledních letech mnohem složitějšími. Zcela reálnou podobu řízení logistických procesů, včetně dopravní logistiky, odráží pochopení a postavení logistiky v systému a organizaci dané firmy. Ve většině případů u MSP převládá historické pojetí logistiky jako funkce přemísťování materiálů a produktů, ve které převládaly takové činnosti jako samotná doprava, adjustace, balení či skladování. V této souvislosti je nutno připomenout, že moderní pojetí logistiky, resp. logistika jako vědní disciplína přichází do Čech teprve koncem 80. let minulého století. Do té doby byla sice tato odborná činnost organizačně v podnicích sice vyčleněna, nebyla však vědecky zkoumána a rozpracovávána.

Poměrně závažným problémem, který se u velké části MSP vyskytuje, je značný nesoulad strategických cílů společnosti s bezprostředním operativním plánováním, a nakonec i samotnou operativou. V důsledku moderních marketingových tendencí se dnes MSP soustřeďují zejména na zlepšování celkové úrovně dodavatelských aktivit a na kvantitativní či hodnotové cíle. Proto dalším „tenkým ledem“ v zabezpečení řízení dopravní stále zůstává kvalifikace a odborné vzdělání pracovníků činných v dopravní logistice. Přitom jak kvalifikace, tak odborné znalosti a zkušenosti jsou základem budoucí úspěšnosti a stability MSP. Objektivně však nutno říct, že nemalou roli v eliminování citovaných negativ jistě hraje i finanční situace konkrétní firmy

Moderní logistika je mimo jiné také účinným nástrojem řešení historicky daných animosit mezi jednotlivými podnikovými útvary. Není zas tak daleko doba, kdy bez pardonu platilo heslo: To, co umí výroba vyrobit, to musí umět obchod prodat. Potažmo bylo možné toto ustálené rčení aplikovat i na dopravní logistiku, s ohledem na její tehdejší postavení v rámci organizace podniku.

Moderní logistika v podstatě vyřešila boj o důležitost v postavení jednotlivých odborných složek v podniku a to prostě tím, že celkově integrovala dříve rozdrobené podnikové aktivity jako např. prodej, nákup a výrobu, že převzala koordinační funkci těchto odborných aktivit a nastolila společný úkol snižování nákladů a zvyšování efektivity jednotlivých podnikových procesů. I přes tento pozitivní přínos však dosavadní praxe odkrývá zbytky fungování zastaralého klasického systému, ve kterém převládalo zejména řešení dopravní problematiky, manipulace s materiálem či hotovými výrobky nebo jejich skladováním. Logistika, včetně logistiky dopravní, se i nadále v MSP jako nástroj strategického řízení prosazuje stále ještě poměrně pomalu a obtížně.

1.2. Získané poznatky z praxe

Prvotním problémem v praxi u MSP je ten fakt, že v důsledku historického vývoje, a v posledním období i dopadu ekonomické krize, MSP neprovádějí v potřebné míře strategické plánování logistiky, jako nedílnou součást celkového firemního strategického plánování. A to i přesto, že určitě převážná většina MSP bezpochyby ví, že v logistice lze nalézt zdroje zvyšování efektivity, a tím konkurenceschopnosti firmy. Stále ještě převládá operativa, denní rutina, oproti plánovitému strategickému řízení dopravní logistiky. Objektivně je však nutné konstatovat, že mnohé firmy ani nemají moc na vybranou. Obecně platí, že speditéři a samotní dopravci neposkytují běžně delší obchodní úvěry, splatnost faktur za dopravní služby se pohybuje mezi 14 - 30 dny od data faktury. Za těchto okolností jsou MSP, zejména ty, které mají napjatou finanční situaci, donuceny vyhledávat takové poskytovatele logistických služeb, kteří jim budou vyhovovat více z hlediska platební podmínky než z hlediska nominální ceny, a možná i kvality poskytnuté služby. Tato skutečnost pak efektivitu realizované dopravy zboží silně zkresluje.

Druhým problémem zůstává organizační vyčlenění resp. samostatnosti útvaru logistiky v rámci podnikové organizační struktury. Zatímco velké podniky, obzvláště podniky se zahraniční kapitálovou účastí, mají vlastní a samostatné odborné organizační útvary logistiky, u MSP tato tendence stále ještě nepřevládá. Ve většině MSP se o samostatných útvarech logistiky neuvažuje, neboť nadále převládá archaický názor, že by tato činnost měla být zařazena do úseku obchodního oddělení (prodej), oddělení nákupu či dokonce útvaru informačních technologií (IT).

Praxe však ukazuje, že většina logistických činností, zejména v oblastech dopravní logistiky, zůstává v kompetenci útvarů skladového hospodářství. Z toho vyplývá, že MSP stále ještě nedocenily moderní roli logistiky a že vedení firem doposud v převážné většině případů ještě neumí řídit dopravní logistiku nebo nenalezla všechny dostupné možnosti, která jim současná kvalitní logistika může nabídnout. Využívání všech aktuálních poznatků v oblasti logistiky tak činí rozdíly mezi průměrnými, možná i dobře prosperujícími MSP, a špičkami v daném oboru. Bohužel se rozdíly mezi jednotlivými MSP v tomto ohledu zvětšují.

Samostatnou kapitolou je, v souvislosti se zkoumanou problematikou, odborná úroveň a potřebné vzdělání pracovníků, činných v oblasti podnikové dopravní logistiky. Havlíček a Kašík (2005) přiznávají, že největšími nevýhodami marketingově řízenými MSP jsou především problémy personálního charakteru, kdy ředitel útvaru musí být kvalifikován po stránce marketingové i obchodní (též po stránce právní a hlavně logistické- poznámka autora), při tom jsou kladeny i větší nároky na ostatní obchodníky. Obdobné zvýšené nároky se samozřejmě kladou i na pracovníky, pracující v oblasti logistiky. Dosud nabyté poznatky z praxe a z aktivit MSP ukazují, že přetrvává nejen téměř katastrofální nedostatek odborně vzdělaných pracovníků v oboru dopravní logistiky, ale že se ani nevěnuje dostatečná péče proškolení pracovníků již angažovaných, kteří logistické operace v každodenní praxi realizují. V této souvislosti je třeba znovu zdůraznit, že velkou roli ve vzdělávání hrají volné disponibilní finanční prostředky konkrétního podniku. Nicméně je prokázáno, že investice do oblasti dopravní logistiky jsou jedny z nejlukrativnějších a mála z těch, které znamenají rychlý a bezprostřední ekonomický přínos firmy.

V posledních dvou desetiletích se vedou široké diskuze na téma co preferovat, insourcing nebo outsourcing. I když je nutno posuzovat případ od případu, získané poznatky z praxe hovoří aktuálně jednoznačně ve prospěch outsourcingu. Je to dáno, mimo jiné, i silným konkurenčním prostředím oblasti logistických služeb a také jejich rozdílností v kvalitě, flexibilitě a spolehlivosti. Většina MSP ráda tak vybírá ze široké nabídky logistických služeb, někdy však, bohužel, jenom povrchním, nedostatečně profilovaným a kvalifikovaným přístupem. Nevýhodou MSP je jejich vyjednávací pozice ve srovnání s podniky velkými, natož potom společnostmi nadnárodními.

Poměrně málo odborně diskutovanou, ale nicméně o nic méně ožehavou, se jeví otázka zpětně dopravní logistiky (process of revers logistics). Stejně, jako se objevují v distribuční logistice, také ve zpětné logistice můžeme nalézt i zde následující procesy: skladování, přepravu a manipulaci s materiálem (Škapa, 2011). Organizaci zpětné logistiky můžeme specifikovat ve čtyřech hlavních procesech, jejichž charakter závisí na uspořádání dodavatelského řetězce a typu produkce daného podniku. Do těchto procesů vstupují pasivní prvky, které již nejsou použitelné v rámci svého původního určení a stávají se tak součástí toku nepoužitelných výrobků, které nelze dále odprodat. Můžeme je rozdělit do následujících čtyř skupin na použité výrobky od spotřebitelů, zboží vrácené obchodem, odpad a materiálové ztráty v souvislosti s výrobou a obaly (Škapa,2005).

Specifickou oblastí, a doposud nedostatečně sledovanou v rámci zpětné logistiky, jsou obchodní reklamace – vratky zboží. V drtivé většině MSP se sice reklamace evidují, ale vede se pouze finanční evidence v hodnotě reklamovaného zboží. Zcela opomenuty zůstávají náklady na zpětnou dopravu, kvalitativní kontrolu či administrativní vícepráci s reklamacemi spojenou. Mimořádně vysoké výdaje pak vznikají při zpětné dopravě reklamovaného zboží obzvláště ze zahraničí. Náklady na zpětnou dopravu, jsou, u převážné části MSP, zúčtovávány na konto celkově firmou vynaložených dopravních nákladů. Tyto celkové výdaje jsou následně podle platných pravidel rozpočítávány jako paušální náklady na dopravu a slouží většinou jako podklady pro kalkulaci prodejních cen. Uvedená nesprávná rutina konečnou výslednou kalkulaci na jednotlivé položky výrobního sortimentu samozřejmě významným způsobem zkresluje. Obrázek efektivity prodeje podle produktů je tak nepřesný a vcelku nepoužitelný.

Poslední sledovanou problematikou jsou dopravní podmínky, dopravní parity. Jak je notoricky známo dopravní parita hraje významnou roli v kalkulaci finální prodejní nebo nákupní ceny; říká se tedy zcela oprávněně, že dopravní podmínka je cenotvorná. Poznatky z praxe a průzkumu dostatečně prokazují, že převažuje poměrně hluboká neznalost Incoterms, souboru mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek, aplikovaných zejména v zahraničním obchodě. Nicméně jejich poslední úprava z roku 2010, platná od 1. ledna 2011, umožňuje používat tyto obchodní doložky i v obchodě tuzemském, což jest považováno za mimořádně pozitivní kvalitativní přínos. Skutečnost, že Incoterms se zabývají vztahy, vznikajícími z kupních smluv, přechodem rizika, povinnostmi smluvních stran, týkajícími se např. balení, proclívání, vystavování dokumentů atd. je stále pro většinu pracovníků v oblasti obchodu a dopravy poměrně velkou neznámou. Zatímco lepší znalosti dodacích doložek mají pracovníci prodeje, pak v tomto směru jsou zarážející značné neznalosti v nákupu nebo v samotných úsecích, které se dopravní logistikou zabývají. Přitom znalost a umění aplikovat Incoterms lze brát jako předpoklad užívat tohoto cenného materiálu a jak postupovat při zajišťování přepravy. Vedle neznalosti Incoterms se jeví jako důvod jejich opomíjení je i pohodlnost zaměstnanců. V praxi se velmi často objevují názory, že je jednodušší prodávat na paritách EXW nebo FCA, proč si přidělovat starosti! Totéž platí v nákupu, kdy řada zaměstnanců upřednostňuje dodávky „vyplaceně na dvůr firmy“, Zapomíná se, že znalost a správná aplikace dopravních podmínek, dává možnost výběru poskytovatelů logistických služeb, cenových jednání, a tím i výrazných úspor. Z hlediska průběžného dosahování úspor by mělo velmi důrazně platit zkušenostmi potvrzené: Nakupuj co nejdále a prodávej co nejdále!

Závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že, s ohledem na mimořádně důležité postavení malých a středních podniků v české ekonomice do budoucna, je pro nevyhnutelné zvyšování jejich konkurenceschopnosti věnovat daleko větší pozornost vzdělávání odborných pracovníků. Mimořádně důležité v tomto směru budou znalosti obchodní, manažerské i provozní ve všech oborech dopravní logistiky. Moderní řízení dopravní logistiky bude čím dále, tím více klást zvýšené nároky na aplikaci znalostí a dovedností při řešení problémů logistického řetězce ve všech jeho souvislostech, a to jak dopravních, tak i ekonomických, marketingových i nakonec geografických.

Odborní pracovníci na všech úrovních managementu, a to nejen na úseku řízení dopravy, budou muset být schopni plně využívat všechny dostupné prostředky a způsoby řízení v malých a středních podnicích, k efektivnímu využívání moderních dopravních technologií, synergických efektů logistického řetězce, zásad projektování logistických procesů

a k vytváření potřebných podmínek k dlouhodobé ekonomické stabilitě firmy a k zabezpečení její kontinuální prosperity.

Zdroje

- [1] PERNICA,P. 2005. *Logistika pro 21. století (Supply Chain Management)*. Radix: ISBN 80-86031-59-4
- [2] HAVLÍČEK,K., KAŠÍK,M. 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press: ISBN 80-7261-120-8
- [3] ŠKAPA,R., KLAPALOVÁ,A. 2011. *Řízení zpětných toků*. Masarykova univerzita v Brně: ISBN 978-80-210-5691-6
- [4] ŠKAPA,R. 2005. *Reverzní logistika*. Masarykova univerzita v Brně: ISBN 80-210-3848-9
- [5] DUBSKÁ,D. 2013. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. Český statistický úřad: Kód publikace: a-1161-11
- [6] MARTIN,R.S. 2013. *Transport Management in Small and Medium-sized Enterprises in Brazil*. Journal of Operations and Supply Chain Management 3 (1), pp 55 - 66
- [7] DRAHOTSKÝ,I., ŘEZNÍČEK,B. 2003. *Logistika-procesy a jejich řízení*. Computer Press: ISBN 80-7226-521-0
- [8] RUSHTON,A.,CROUCHER,P.,BAKER,P. 2010. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page Limited: ISBN 978 0 7494 5714 3

Kontakt

JUDr. Josef Novák
Email: 19448@mail.vsfs.cz
Vysoká škola finanční a správní o.p.s.
Estonská 500
101 00 Praha 10

Investice do nemovitostí určené nejen pro seniory

Real estate investments intended not only for seniors

Josef Novotný

Abstract:

The article deals with investing in real estate, which are intended not only for the senior population. This article aims to highlight the business and investment opportunities associated with investing in real estate. Encourage business activity can be targeted not only to the elderly. The main problem that occurs in the real estate market is from missing demographic changes in the population trend and utilization of business potential, which senior segment generates. The contribution further suggests possible solutions for the business potential associated with investing in real estate, which are divided into two areas. The first area concerns the investing in equipment for the senior generation, the second part offers investments for other groups of citizens that are represented in the population. Furthermore, there are model examples of investing in small-area housing units, due to their widespread use in renting not only to seniors. In the article are used methods of comparison, analysis, synthesis and logical thinking.

Keywords: investments, senior, real estate, business, mortgage loan.

JEL Classification: G00, G20

Úvod

Jednu z významných populačních skupin občanů reprezentují v České republice senioři, kde jejich počet každoročně roste. Seniorská populace se netěší takovému zájmu ze strany podnikatelů jako jiná odvětví, pro které jsou připravovány výrobky šité přímo na míru jako např. pro děti. Právě zde se vytváří podnikatelská mezera na českém trhu.

Na trhu se nabízí určité příležitosti jak využít možného potenciálu těchto spotřebitelů k zhodnocení investice. Významnou investicí se nabízí investice do nemovitostí určené převážně pro seniory. Investice by měly být směřovány do rozšiřování kapacit již existujících soukromých penzionů anebo založení zcela nových zařízení pro seniory. Dále to mohou být investice do nemovitostí určené k pronájmu nejen pro penzisty.

Předpokladem je, že většina seniorů bude chtít dožít v důstojných životních podmínkách, které mohou nabízet státní, ale i soukromé penzionsy pro seniory. Vzhledem k tomu, že kapacity se budou muset rozšiřovat jak ze strany státu, ale právě i ze strany soukromého sektoru. Stát bude mít omezené finanční zdroje na rozšiřování kapacit počtu míst pro seniory, proto bude potřeba více zapojit soukromé subjekty, které by měly tuto kapacitu doplnit. Zde se proto otvírají nové příležitosti v oblasti podnikání a jejich rozšiřování při poskytování služeb současným a budoucím penzistům. Podnik, který zachytí tento demografický společenský trend, získá konkurenční výhodu.

Cíl a použité metody

Cílem článku je poukázat na některé podnikatelské a investiční možnosti spojené s investicemi do nemovitostí určené nejen pro seniory, které se na trhu v České republice objevují. Navrhnout možné podnikatelské aktivity zacílené pro zvolené skupiny občanů. Hlavním problémem je nezachycení změny demografického trendu v populaci a nevyužití podnikatelského potenciálu, který např. seniorský segment nabízí.

V článku jsou použity metody komparace při hodnocení investičních variant, analýza při zkoumání problému na základě dostupných internetových a literárních zdrojů. Analýza je dále doplněna o syntézu při spojování poznatků z dostupných zdrojů, které na sebe párově navazují. Dále byly uplatněny i principy logického myšlení.

Teoretická východiska

Populační změny v ČR

Vlivem demografické situace, lze očekávat i změny ve společnosti související s životním stylem a udáváním nových trendů, kterým budou dávat impulz občané v důchodovém věku. Prognózy demografů jasně upozorňují na problém stárnutí populace, který se začíná objevovat a bude se prohlubovat i v budoucnu, pokud nedojde ke změnám ve společnosti.

Demografický vývoj bude mít negativní dopad na vyšší růst ekonomiky, pokud se bude vyvíjet v České republice podle budoucích prognóz demografů. Občané stárnou a tím dosahují nižší úrovně bohatství. Předpokládá se, že HDP nebude již tažen převážně pracovní silou, ale bude závislý na produktivitě ekonomiky. (Patria, 2013) V případě, že nedojde k žádným zásadním změnám a budou tendence k udržení stejného stabilního poměru mezi mzdami a důchody za současné situace, vyprodukuje nynější důchodový systém v ČR dluh ve výši 103 % HDP v důsledku úbytku pracovních sil v produktivním věku a nárůstu počtu starobních penzistů. (Kohout, 2009)

Změna věkové struktury společnosti bude mít taktéž vliv na rozdělení zdrojů v bohatých tržních ekonomikách, kde může docházet ke konfliktům mezi občany v důchodu a aktivně pracujícími mladými lidmi. Podle Grusse (2009, s. 187), „*politika začne mezigenerační konflikty ovlivňovat ve chvíli, kdy se nejdůležitějším výrobním prostředkem starších lidí stane moc státu zprostředkovávající nebo případně vynucující solidaritu pracujících s důchodci.*“ Dále upozorňuje na to, že mladá generace bude zapojena do pracovního procesu, aby uspokojila své potřeby, kdežto seniorská populace bude od pracovního výkonu zřejmě osvobozena.

Na rychle rostoucí počet penzistů v České republice upozorňuje Dvořáčková (2012), která uvádí, že v roce 2050 zde bude žít kolem půl miliónů občanů ve věku 85 a více let z toho vyplývá, že každý rok přibývá počet seniorů, kteří se tohoto věku dožijí. Jedná se tedy o stárnutí populace, která je podpořena nízkou natalitou ve společnosti. Na druhou stranu Rychtaříková (2010, s. 43), označuje současnou věkovou strukturu v ČR za poměrně příznivou, protože v devadesátých letech minulého století, zde byl vyšší podíl osob do 19 let věku a nižší ve věku 65 a více let. Tuto situaci popisuje, „*jako populační dividendu tzn., že při klesající porodnosti vyžadující méně investic mají relativně vyšší zastoupení pracovní síly, která umožňuje hospodářský vývoj.*“ Na druhou stranu však přiznává, že tato situace nepotrvá dlouhodobě, pokud nedojde ke změně ve společnosti v budoucnu, protože zde bude zastoupena hlavně seniorská populace.

Hlavní změnu ve společnosti, lze očekávat v přibývání občanů v hodně vysokém věku, kde se předpokládá, že v roce 2050 by to mohlo být přibližně 13 000 stoletých a dokonce o patnáct let později, by se mohlo jednat o téměř 20 000 stoletých a starších občanů žijících v ČR. (České Noviny, 2014) Stárnutí populace se ukazuje jako závažný problém, na to upozorňují i národní programy jako je např. National Programme of Preparation for Ageing for 2008-2012 (Ministry of labour and social affairs, 2008) nebo i konference zaměřené na tuto problematiku např. European Conference on Care and Protection of Senior Citizens (2009).

Investiční potenciál v ČR

Podnikatelské prostředí se mění, přizpůsobuje, formuje a udává nové trendy s měnícími se podmínkami v tržním prostředí. Zásadní změna, která si již na trhu vyskytuje a začíná měnit tržní prostředí, souvisí s růstem počtu seniorů ve společnosti. Podniky, které na tuto změnu včas zareagují, získají konkurenční výhodu na trhu.

Firmy v současné době nevyužívají dostatečně tržní potenciál u seniorské generace pro své investiční a podnikatelské aktivity. V případě, že by se některé společnosti rozhodly podnikat

v oblasti sociálních služeb pro penzisty, je možné získat i část finančních zdrojů od EU ve formě dotací např. na založení soukromého penzionu pro seniory. (Podnikatel, 2013)

Přítom senioři budou hybnou silou a v budoucnosti budou ovlivňovat řadu odvětví. To zdůrazňuje Reidl (2012), který upozorňuje na ziskovou oblast v sektoru bydlení a zařízení pro občany v důchodovém věku. Vzniká tu nová potřeba, která bude vytvářet specifické formy bydlení v kombinaci samostatného žití a poskytování dostupné zdravotní péče. Jako příklad uvádí města Sun City v USA, která jsou budována pro uspokojení potřeb obyvatel zpravidla starších již 55 let a více let, kteří se do takových měst již nastěhovali a někteří z nich se aktivně do dění v těchto městech zapojují např. prodejem v místních obchodech. V Evropě se podobný záměr nedaří uskutečnit pro chybějící stavební pozemky a preferování žití starších občanů v centrech měst.

Investování do nemovitostí určené k pronájmu považuje Syrový (2012) za stabilní investici. Jako příklad uvádí sestavené portfolio investičních instrumentů z roku 2008, které se skládalo z akcií, dluhopisů a z nemovitostí určené k pronájmu. Svoji stabilitu, zde nejvíce prokázala investiční nemovitost, protože akciové tituly vykázaly ztrátu své hodnoty včetně dluhopisů, ale nemovitost dále generovala zisk pronajímateli, protože měla stále svého nájemce, který řádně platil nájemné. Jílek (2009), dodává, že nemovitosti jsou velice oblíbeným majetkem pro investory kvůli lepší stabilitě oproti jiným investičním instrumentům, jako jsou např. akcie.

Právě investiční záměry do nemovitostí, které budou sloužit k pronájmu, mohou vykazovat vysoké zhodnocení a široké využití nejen pro občany v důchodovém věku. Bude samozřejmě záležet na několika hlavních faktorech, které nemovitosti budou vhodné pro nájemní bydlení jako např. lokalita, občanská vybavenost, cena nájemného, velikost bytu.

Ačkoli investování do nemovitostí přináší řadu výhod pro investory je třeba se i uvědomit určitá rizika spojená s touto investicí. Právě trh s nemovitostmi dal impuls k vypuknutí Globální finanční krize v roce 2008, kdy došlo k splasknutí nemovitostní bubliny. Problematikou spekulativních nebo též nazývaných cenových bublin na realitním trhu se zabývá např. Wu (2012), Glaeser (2008), Hunter (2003).

Investování do nemovitostí zmiňují i další autoři např. Kiyosaki (2012), Lux (2006), Case (1991), Brueggeman (1993).

Investování do nemovitostí a zařízení nejen pro seniorskou populaci

V případě, že najde investor, který bude chtít zhodnotit své finanční prostředky nebo uskutečnit podnikatelský záměr v oblasti seniorské populace, nabízí se mu několik investičních možností, která jsou vázána na investování do nemovitostí a zařízení určená pro obyvatele pobírající starobní důchod. Existuje několik investičních variant, které nabízejí do jakých nemovitostí případně zařízení určené pro seniory investovat:

- rozšířit stávající zařízení určené pro seniory,
- vystavět na zelené louce zcela nové zařízení,
- rekonstrukce nemovitosti a její následné využití pro seniory,
- prodej větší nemovitosti k nastěhování do menší nemovitosti,
- investování do malometrážních bytů k pronájmu nejen pro seniory.

V případě, že se investor rozhodne pro první variantu, znamená to tedy, že bude rozšiřovat již stávající kapacitu pro seniory. Předpokladem u tohoto podnikatelského záměru je skutečnost, že již investor má s touto investicí vlastní zkušenosti, a tyto empirie chce dále rozvíjet, rozšiřovat a zhodnocovat v budoucnu ve svůj podnikatelský prospěch. Dále je tu snaha ze strany EU podporovat a rozšiřovat podobná zařízení za pomoci projektů. Na druhou stranu i podnikatel, který má s touto investicí bohaté praktické zkušenosti může čelit i určitým úskalím, které se mohou u rozšiřování stávajících kapacit objevit. Zásadním problémem, který

se může u této investice vyskytnout je skutečnost, že stávající zařízení neumožňuje jakékoliv rozšíření např. z důvodu statiky budovy, okolního prostoru. Čili se může přijít na to, že je zde zcela vyčerpaná stavební kapacita u této varianty.

Investor může zvolit druhou možnost, neboť okolnosti nedovolují rozšiřování a proto se rozhodne pro výstavbu zcela nového zařízení na zelené louce, které bude určeno pro penzisty. Avšak pro investora bez zkušeností se jedná o velice náročný a riskantní podnikatelský záměr, ačkoli se těší v současné době podpory za pomoci evropských fondů. Je třeba, aby investor měl dostatečné finanční zázemí a byl bonitní, aby peněžní prostředky na investiční záměr získal v podobě úvěru, pokud nemá vlastní naspořené prostředky. Výstavba však může trvat několik let. Návratnost investice se proto začne uskutečňovat až od zahájení provozu a může trvat dokonce i desítky let. Velkou výhodou je, že nemovitost bude doslova ušita na míru klientům, kteří budou uvedené zařízení užívat.

Další v pořadí je rekonstrukce nemovitosti a její využití pro uspokojování potřeb seniorů v podobě penzionu pro seniory. Nevýhoda, která se může být zjištěna u tohoto záměru je, že současná stavba není vhodná pro rekonstrukci na soukromý penzion anebo by tato investice měla vyšší náklady než vystavět úplně nový penzion pro seniory. Ukáže-li se však současná nemovitost jako vhodná pro rekonstrukci, investor ušetří část finančních prostředků, které by musel vynaložit v případě zahájení nové výstavby na zelené louce. I zde jsou obdobné nevýhody jako u druhé varianty a to je návratnost investice a získání finančních prostředků na rekonstrukci nemovitosti.

V pořadí další z variant je prodej větší nemovitosti k nastěhování do menší nemovitosti nejen u seniorů. V případě, že to zdravotní stav dovoluje, může nejen senior prodat svoji nemovitost např. větší byt za menší. Pro seniora, ale např. i pro svobodnou matku je to úspora nákladů, dále si mohou polepšit i v některých oblastech např. byt je v lepší lokalitě, má modernější vybavení, je bezbariérový. Dále z toho plyne, že můžou získat i finanční prostředky navíc, které mohou využít např. pro kvalitnější lékařskou péči, cestování, lázeňské pobyty, vybavení domácnosti. Avšak i zde jsou určité úskalí, např. senior zde strávil celý život, má zde přátele, příbuzné a je zde určitý strach z nového prostředí, které tvoří např. noví sousedé, okolí bytu. Na druhou stranu pro investory z toho vyplývá, že by měli kupovat a stavět malé bytové jednotky, které jsou vhodné pro občany v důchodu a splňují atributy, které požadují lidé v důchodovém věku jako je bezbariérový přístup, výtah, dostupnost veřejné dopravy apod. Jak počet seniorů v Česku roste, současně s tím poroste poptávka to těchto transakcích a pro investory to znamená investovat do malých bytových jednotek, protože jejich cena na trhu poroste s ohledem ušetřit na životních nákladech ze strany nejen starobních důchodců.

Poslední z variant je investování do malometrážních bytů k pronájmu nejen pro seniory. Na trhu se začínají objevovat lidé, kteří celý svůj život stráví nebo již dokonce někteří strávili v pronajaté nemovitosti. I dnes přibývá občanů, kteří si nikdy svoje vlastní bydlení nekoupí hlavně kvůli jejich ekonomické situaci, která vyplývá především z nízkých příjmů a uplatnění na trhu práce. Proto nákup malometrážních bytů určených k pronájmu se ukazuje jako perspektivní investice i pro profesionální investory. Nejen že roste počet seniorů, kteří nebudou mít peněžní prostředky na soukromé penziony, roste také počet tzv. singles, méně početných rodin a právě občanů s nízkými příjmy. Další skupina, která bude mít zájem o tyto byty, budou hlavně cizinci a imigranti z méně rozvinutých zemí, kteří přijeli do České republiky za prací nebo lepšími životními podmínkami, kteří taktéž nemají dostatek peněžních prostředků, aby si pořídili vlastní bydlení. Pronajímání malometrážních bytů vykazuje široké spektrum využití a i vyšší likviditu podpořenou předchozí variantou tzn., prodej větší nemovitosti a koupě menší. Hlavní nevýhody, která jsou spojeny s tímto druhem investice, jsou závislé na solventnosti nájemníků a regulaci ze strany státu.

Komparace investičních variant

Každá z uvedených variant poskytuje investorovi určité výhody a nevýhody, které vidíme v souhrnné tabulce 1. První tři možnosti postihují zařízení pouze pro seniory a zbývající dvě varianty nejsou s tím v přímé souvislosti, ale zahrnují i další občany bez ohledu na věkovou hranici.

tabulka 1. Výhody a nevýhody investiční variant pro investory

Varianta	Výhody pro investora	Nevýhody pro investora
1. Rozšířit stávající zařízení určené pro seniory	<ul style="list-style-type: none">• zkušenosti investora,• malé riziko,• podpora EU,	<ul style="list-style-type: none">• vyčerpaná vlastní územní kapacita pro další výstavbu,• neochota sousedních vlastníků prodat pozemek,• vyjádření statika o nevhodnosti rozšiřování,
2. Vystavět na zelené louce zcela nové zařízení	<ul style="list-style-type: none">• nová nemovitost upravená přímo pro klienty,• malé riziko pro investora podnikajícího již v oboru,	<ul style="list-style-type: none">• vysoké riziko pro nového investora,• nedostatek finančních prostředků,• nízká bonita investora,• nákladná výstavba zařízení,• dlouhá návratnost investice,
3. Rekonstrukce nemovitosti a její následné využití pro seniory	<ul style="list-style-type: none">• úspora části nákladů z důvodu existence části nemovitosti,	<ul style="list-style-type: none">• nevhodnost pro rekonstrukci,• příliš vysoké náklady na přestavbu,• obtížné získání finančních prostředků na přestavbu,• dlouhá návratnost investice,
4. Prodej větší nemovitosti k nastěhování do menší nemovitosti	<ul style="list-style-type: none">• růst počtu výměn nejen u seniorů,• větší poptávka po malých bytech,• zvyšování populace seniorů,• investice do malých bytových jednotek,	<ul style="list-style-type: none">• náklady na úpravu nemovitosti pro seniory včetně okolí,• časová náročnost pro nalezení vhodné nemovitosti,
5. Investování do malometrážních bytů k pronájmu nejen pro seniory	<ul style="list-style-type: none">• roste počet seniorů, singles, méně početných rodin a nízko příjmových občanů,• růst počtu cizinců a imigrantů,• vysoká likvidita nemovitosti,	<ul style="list-style-type: none">• daňové zatížení ze strany státu,• problémoví nájemníci.

Zdroj: Vlastní zpracování

Modelové příklady výpočtu výnosnosti investice při investování do malometrážního bytu určeného k pronájmu

Na následujících modelových příkladech budeme předpokládat, že investor se rozhodl investovat do nemovitostí, které jsou vhodné k pronájmu. Vzhledem k tomu, že k pronájmu jsou vhodné malometrážní byty, budeme vycházet hlavně z výhod, které plynou pro investora a jsou uvedeny v tabulce 1 u varianty pět.

Investor se rozhodl koupit bytovou jednotku v centru města Pardubice, protože je tam kvalitní občanská vybavenost. Rozhodl se koupit bytovou jednotku 1+kk o výměře 30 m² v panelovém domě. Jeho pořizovací cena činila 1 000 000 Kč. Nájem je již očištěn o daň z příjmů ve výši 15 %, předpokládáme, že se jedná o fyzickou osobu, dále o částku do

bytového fondu a vytváření rezerv např. na opravy, údržbu. Investor se na základě vlastního odhadu domnívá, že by zisk mohl činit měsíčně 4 000 Kč a za rok tedy 48 000 Kč.

Výnosnost z pronájmu vypočítáme jako zisk z pronájmu vydělený cenou nemovitostí podle následujícího vzorce výnosnosti investic ROI (return of investment):

$$ROI = \frac{\text{Čistý zisk investice}}{\text{Investiční náklady}} \times 100 \quad ((1))$$

Celková výnosnost investice je ovlivňována výší zisku z pronájmu. Tato výše zisku je ovlivněna mimo výše uvedených faktorů i způsobem financování, který značně ovlivňuje výnosnost celé investice. Existuje několik možností jak financovat nemovitost a to z vlastních nebo cizích zdrojů a jejich případná kombinace.

- Financování z vlastních zdrojů ((2))

$$ROI = \frac{48\,000}{1\,000\,000} \times 100 = 4,8\% \text{ p. a.}$$

- Financování z vlastních a zčásti z cizích zdrojů

Výše hypotéčního úvěru činí 50 % z pořizovací ceny nemovitosti, to je 500 000 Kč. Cílem investora je úvěr splatit za 15 let při pětileté fixaci, kdy roční úroková sazba je 2,94 % a měsíční splátka činí 3 438 Kč a za rok činí 41 256 Kč. (Hypotéční kalkulačka, 2014)

$$ROI = \frac{48\,000 - 41\,256}{1\,000\,000 - 500\,000} \times 100 = 1,4\% \text{ p. a.} \quad ((3))$$

- Financování z cizích zdrojů

Investor se rozhodl financovat celou nemovitost pouze z cizích zdrojů za pomoci 100% hypotéčního úvěru, tedy ve výši 1 000 000 Kč, úvěr chce splatit za 15 let při pětileté fixaci, kdy roční úroková sazba je ve výši 4,04 a měsíční splátka činí 7 417 Kč a za rok je to 89 004 Kč. (Hypotéční kalkulačka, 2014)

$$ROI = \frac{48\,000 - 89\,004}{1\,000\,000} \times 100 = -4,1\% \text{ p. a.} \quad ((4))$$

Jak vyplývá z výsledků u jednotlivých modelových příkladů, nejvýhodnější je financovat celou nemovitost z vlastních zdrojů, protože roční výnos investice je 4,8 %. V případě, že si investor bude krýt pořízení bytové jednotky z padesáti procent z cizích zdrojů za pomoci hypotéčního úvěru, dosahuje taktéž kladného výnosu ve výši 1,4 % za rok. Pokud se investor rozhodne financovat nemovitost pouze za pomoci cizích zdrojů, potom dosahuje ztráty ve výši 4,1 % za rok.

Diskuze

V článku jsou uvedeny podnikatelské možnosti, které se v současné době na trhu objevují. Podnikatelské záměry jsou vázány na trh s nemovitostmi a jejich využití v privátním sektoru. Dále jsou zde uvedeny investiční varianty a jejich výhody a nevýhody jak pro začínající, ale i zkušené investory. První část jednotlivých variant je vázána pouze na seniorskou populaci a jejich potenciál pro podnikatelskou činnost. Druhá část postihuje nejen seniorskou populaci, ale i další občany.

Článek je doplněn o několik modelových příkladů pro výpočet výnosnosti investice, kde jeden z těchto příkladů se týká financování pouze za pomoci cizích zdrojů. I když se na počátku investice může zdát financování pouze za pomoci vypůjčených zdrojů jako nevýhodná. Záleží však na okolnostech, které mohou u investora nastat. Podle vzniklých okolností může investor umorit dříve svoje závazky vůči peněžnímu ústavu a získá tak nemovitost do osobního vlastnictví v kratším časovém horizontu. Pokud je investor dostatečně bonitní, lze to považovat za dobrou investici do nemovitostí i za podpory stoprocentních cizích zdrojů. Investor tak generuje majetková aktiva, která může zhodnotit v budoucnu při úplném splacení. Případně mu to může krýt ztráty při podnikání nebo v osobním životě, které se mohou nečekaně objevit.

Závěr

V České republice chybí podpora a koncept této problematiky ze strany státu, aby podněcoval podnikatelské aktivity v oblasti zřizování soukromých penzionů. Je zde absence literárních zdrojů, které by vymezovaly podnikání v oblasti služeb poskytovaných pro seniory, které by mohli doplnit privátní provozovatelé těchto zařízení s ohledem na jejich praktické zkušenosti v oboru. Tato problematika si zaslouží více pozornosti jak v oblasti teorie, ale i praxe. Je zde několik cest jak tuto problematiku řešit, jako jsou pobídky a dotace ze strany státu. Dále je možné odhadnout počet seniorů na základě prognóz demografů a vytvořit adekvátní řešení pro důstojné dožití. Odhady by bylo vhodné taktéž doplnit o marketingové výzkumy.

Avšak problematika investic do nemovitostí určené k pronájmu je dostatečně popsána v odborné literatuře na teoretické úrovni, ale i doplněna o zkušenosti odborníků z praxe. I zde jsou samozřejmě určité mezery, které je možné využít pro podnikatelské účely vlivem demografických změn ve společnosti, jako je investice do malometrážních bytů pro svoje široké využití, protože jsou zde různé segmenty zákazníků, které jsou zastoupeny např. seniory, svobodnými matkami, cizinci, singles.

Podnikatelské subjekty, které včas využijí některou z možných podnikatelských příležitostí, získají konkurenční výhodu na trhu, která se může pozitivně promítnout do jejich ekonomických ukazatelů.

Zdroje

- [1] BARTOŇOVÁ, D., BURCIN, B., RYCHTAŘÍKOVÁ, J. a kol. 2010. *Demografická situace České republiky proměny a kontexty 1993-2008*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). 238 s. ISBN: 978-80-7419-024-7
- [2] BRUEGGEMAN, B. W., FISHER, D. J. *Real estate finance and investments*. 9th ed. Burr Ridge Irwin, 1993, 908 p. ISBN 0-256-08290-1
- [3] CASE, B., QUIGLEY, J. M. 1991. *The dynamics of real estate prices*. The Review of Economics and Statistics, pp: 50-58.
- [4] ČESKÉ NOVINY. 2014. *V česku přibývá stoletých a starších, v lednu jich bylo 1 143 [online]*. [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/tema/zpravy/v-cesku-pribyva-stoletych-a-starsich-v-lednu-jich-bylo-1143/1031242&id_seznam=354
- [5] DVOŘÁČKOVÁ, D. 2012. *Kvalita života seniorů v domovech pro seniory*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN: 978-80-247-4138-3
- [6] EUROPEAN CONFERENCE ON CARE AND PROTECTION OF SENIOR CITIZENS. 2009. *The Dignity and Hazard of Elderly" European Conference on Care and Protection of Senior Citizens*. Prague: Office of the Government of the Czech Republic. 207 s. ISBN 978-80-7440-012-4
- [7] GLAESER, E. L., GYOURKO, J., SAIZ, A. 2008. *Housing supply and housing bubbles*. Journal of Urban Economics, 64(2), pp: 198-217.
- [8] GRUSS, P. 2009. *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. 1. vyd. Praha: Portál. 222 s. ISBN: 978-80-7367-605-6
- [9] HUNTER, C. W., KAUFMAN, G. G., POMERLEANO, M. *Asset price bubbles implications for monetary, regulatory, and international policies*. 1st ed. Cambridge: MIT Press, 2003, 581 p. ISBN 0-262-08314-0
- [10] HYPOTÉČNÍ KALKULAČKA. 2014. *Porovnání hypoték [online]*. [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.hypotecnikalkulacka.cz/#porovnani-hypotek>
- [11] JÍLEK, J. 2009. *Akciové trhy a investování*. Praha: Grada Publishing. 656 s. ISBN 978-80-247-2963-3

- [12] KIYOSAKI, R. 2012. *Velká kniha realitního byznysu: opravdové zkušenosti předních makléřů*. 6. vyd. Praha: Pragma. 455 s. ISBN 978-80-7349-319-6
- [13] KOHOUT, P. 2009. *Finance po krizi důsledky hospodářské recese a co bude dál*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3199-5
- [14] LUX, M, SUNEGA, P. 2006. *Jak dobře investovat do bydlení*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). 164 s. ISBN 80-86429-56-3
- [15] MINISTRY OF LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS OF THE CZECH REPUBLIC. 2008. *Quality of life in old age National programme of preparation for Ageing for 2008-2012*. 1st ed. Prague: Ministry of Labour and Social Affairs. 58 s. ISBN: 978-80-86878-66-9
- [16] PATRIA. 2013. *Nevalný výhled pro ČR – špatný demografický vývoj, riziko deflace a nízkým růstem vyvolaných dluhů [online]*. [cit. 2013-07-02]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2373499/nevalny-vyhled-pro-cr--spatny-demograficky-vyvoj-riziko-deflace-a-nizkym-rustem-vyvolanych-dluhu.html>
- [17] PODNIKATEL. 2013. *Péče o seniory lukrativní byznys budoucnosti [online]*. [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pece-o-seniory-lukrativni-byznys-budoucnosti/>
- [18] RIEDL, A. 2012. *Senior - zákazník budoucnosti marketing orientovaný na generaci 50+*. 1. vyd. Brno: BizBooks. 256 s. ISBN: 978-80-265-0018-6
- [19] SYROVÝ, P. 2012. *Jak spořit na důchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN: 978-80-247-4479-7
- [20] WU, J., GYOURKO J., DENG, Y. 2012. *Evaluating conditions in major Chinese housing markets*. *Regional Science and Urban Economics*, 42(3), pp: 531-543.

Kontakt:

Ing. Josef Novotný, Ph.D.
josef.novotny@upce.cz
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice

Ekonomický softvér ako súčasť výučby aplikovanej informatiky

Economic Software as a Part of Applied Informatics Education

Ladislav Pasiar

Abstract

The paper shows an overview of Applied Informatics education in secondary schools of economics in Slovakia. ICT are now ubiquitous in the modern workplaces, but in the modern schools too. In the labor market, there is very few professions where ICT skills are not required. Graduates of economic secondary schools with their knowledge and skills are prepared to work in economic area in whichever position in a firm or other organisation. In the past, study with a computer and specific software was able only for students of technical area. Now, it is necessary to apply ICT to many other areas, economics too. In Slovakia, education of economic software is important part of curriculum of Applied Informatics (Business Informatics) and students use software in various areas of economic subjects and prepare to labor market and reflect needs of society. But it is necessary to deliberate that curriculum of Informatics at primary schools prepare pupils in the basic orientation in ICT and it is not possible to teach basic skills with computer in secondary schools. The aim of this paper is to analyze current situation of curriculum based on available school educational programs and identify and characterize the content of education in Applied Informatics and propose a structure of part economical software for secondary business schools in Slovakia.

Keywords: Informatics, software, ICT, education

JEL classification: *I21 Analysis of Education*

Úvod

Informačné a komunikačné technológie sú neoddeliteľnou súčasťou každej firmy, či organizácie. Informácie sa popri práci, pôde a kapitále stali štvrtým výrobným faktorom a preto IKT, ako nástroj získavania, uchovávaní, spracovania a šírenia informácií musia byť súčasťou zázemia každej firmy, či organizácie.

Malé a stredné podniky môžu však mať v súčasnosti problémy pri prijímaní a používaní IKT, absenciou pracovníkov s potrebnými zručnosťami, pri financovaní tréningov pre súčasných zamestnancov (Volkokati, K. – Helander, N. 2007), či pri problémoch s financovaním pri samotnom zavádzaní IKT do činnosti podniku (Levy M. – Powell, P. – Yetton, P., 2002), alebo problémami s nedostatkom času pri zavádzaní IKT do činnosti podniku (Oh, W. – Pinsonneault, A., 2007; Cocrill, A. – Lewis, R., 2002).

Napriek uvedeným skutočnostiam, podnik, ktorý sa chce v súčasnosti udržať na trhu, či človek zvažujúci dráhu podnikateľskej činnosti, musí brať IKT ako nutnosť prežitia na trhu. Vo vnútri podniku, či vo vzťahu k externým partnerom je proces informačnej komunikácie v súčasnosti nevyhnutnosť.

Aby bola komunikácia a proces spolupráce v podniku účinnejšia, je potrebné vytvoriť otvorenú a optimalizovanú komunikačnú štruktúru, ktorá podporuje on-line výmenu informácií potrebných pre flexibilnejšie a operatívne rozhodovanie a riadenie procesov. To znamená nájsť správne riešenie týkajúce sa optimalizácie a investície do rozvoja siete, komunikácie a informačných systémov (Pomffyová, M., 2008).

Technológie sú v súčasnosti vo vzdelávaní všadeprítomné. Tieto prostriedky sa stále vyvíjajú a okrem toho dnes zabezpečujú väčší dohľad v oblasti vzdelávania, učenia a vyučovania v rôznych pohľadoch (Brown, Lauder, Ashton, 2011; Facer, 2012; In Orlando, J. 2014).

IKT neslúžia len na komunikáciu, ale aj na spravovanie chodu podniku. Vedenie účtovníctva, zabezpečovanie nákupu a predaja v podniku, logistika, či iné činnosti sú v organizáciách dnes automatizované vďaka ekonomickému softvéru.

Metodika výskumu

Na pôde Katedry pedagogiky NHF EU v Bratislave bol v období 2012 – 2014 riešený projekt KEGA s názvom Inovácia obsahu, foriem a metód ekonomického vzdelávania vo výchovno-vzdelávacích programoch stredných škôl. V rámci tohto projektu boli skúmané školské

vzdelávacie programy 15 stredných odborných škôl ekonomického zamerania z celého Slovenska. Okrem všeobecných prvkov pedagogickej dokumentácie to boli práve učebné osnovy a obsah vzdelávania v konkrétnych vyučovacích predmetoch ako napr. Podniková ekonomika, Účtovníctvo, Úvod do makroekonómie a Aplikovaná informatika. Výsledkom výskumu bolo okrem iného konštatovanie, že absolventi strednej školy ekonomického zamerania sú plnohodnotným činiteľom trhu práce, čo sa týka odbornosti aj osobnostných predpokladov.

Cieľom príspevku je, po skonštatovaní súčasného stavu obsahu vzdelávania na základe dostupných školských vzdelávacích programov, identifikovať a charakterizovať obsah vzdelávania v predmete aplikovaná informatika a navrhnúť štruktúru tematického celku ekonomický softvér na stredných školách ekonomického zamerania na Slovensku.

Informatika na stredných školách

Na stredných školách ekonomického zamerania sa s IKT stretávame v najväčšej miere v predmetoch Informatika a Aplikovaná informatika.

Aj keď autonómna tvorba obsahu vzdelávania jednotlivými strednými školami vytvára určité rozdiely v názvoch predmetov, či samotnom obsahu, informatika, či aplikovaná informatika má svoje postavenie.

Informatická výchova začína v dnešnej dobe v podmienkach SR už na základných školách. Tie zakomponovali do svojich učebných osnov predmetu informatika rôzne témy, po zvládnutí ktorých by mali žiaci ovládať základné postupy, oboznámiť sa s prostredím a vedieť reagovať v programoch ako je textový editor, tabuľkový procesor, editor pre vytváranie prezentácií, či jednoduché spracovanie grafickej informácie. Tak isto sa naučia, ako efektívne využívať internet, ako prostredníctvom IKT komunikovať a získavajú aj základné znalosti z oblasti programovania. Po analýze vybraných školských vzdelávacích programov je zrejmé, že mnohé stredné školy v rámci informatiky, či aplikovanej informatiky potom preberajú učivo, ktoré by už žiaci mali ovládať resp. nie je potrebné venovať taký rozsah vyučovacích hodín niektorým témam, ale je možné preberať učivo, ktoré je v hospodárskej praxi, ale aj v bežnom živote využiteľné a potrebné. Otázkou však zostáva, či náplň vyučovacích hodín na základnej škole plne zodpovedá príprave na učivo stredných škôl, alebo je len akýmsi oddeleným modulom vzdelávania, ktorý je ukončený po absolvovaní základnej školy.

V oblasti „Matematika a práca s informáciami“ sa v štátnom vzdelávacom programe pre obchodné akadémie na Slovensku upravil počet vyučovacích hodín a s tým súvisiaca poznámka, že predmet Informatika sa vyučuje povinne ak škola nemá zavedený odborný predmet Aplikovaná informatika.

Väčšina stredných škôl zakomponovala do svojich učebných osnov aj predmet Informatika a aj predmet Aplikovaná informatika. Podľa nášho názoru je tento koncept vhodným riešením, nakoľko žiaci na predmete Informatika preberajú všeobecnejšie učivo a na predmete aplikovaná informatika už využívajú poznatky z viacerých vedných disciplín.

Predmet Informatika sa spravidla vyučuje v dvoch rokoch stredoškolského štúdia, kde patrí do skupiny všeobecnovzdelávacích predmetov a zaraďuje sa k povinným predmetom, predmet Aplikovaná informatika je zaraďovaný k odborným predmetom praktickej prípravy. Preto je potrebné rozlišovať nielen medzi názvami týchto dvoch predmetov, ale aj medzi obsahom výučby. Predmet aplikovaná informatika integruje poznatky z ekonomicky orientovaných predmetov do informatiky.

Obsah vzdelávania predmetu Informatika preto nemá výraznú spojitosť s ekonomickými otázkami a zaoberá sa prevažne praktickou a technickou informatikou.

Medzi odporúčané tematické celky môžeme zaradiť základy informačných technológií používanie počítača a správa súborov, informácie a komunikácia.

Medzi doplnujúce tematické celky, prípadne tematické celky špecificky orientovaných stredných škôl ekonomického zamerania môžeme zaradiť aj tematické celky ako napr. tvorba webových stránok, algoritimizácia a programovanie, práca s grafikou, práca s multimédiami, prezentačný editor.

Predmet Aplikovaná informatika patrí medzi odborné vyučovacie predmety na stredných školách nielen s ekonomickým zameraním. Žiaci sa učia pracovať s aplikačnými softvérmi pri riešení rôznych ekonomických úloh z oblasti účtovníctva, podnikovej ekonomiky, hospodárskych výpočtov, štatistiky, či administratívy a korešpondencie.

Jeho úlohou je tiež umožniť žiakom získať také vedomosti a zručnosti, ktoré zabezpečia aktívne používanie najrozšírenejších aplikácií na osobných počítačoch v rôznych oblastiach spoločenského a najmä ekonomického života.

Ciele predmetu odzrkadľujú štruktúru odporúčaných školských vzdelávacích programov, ktoré rozvíjajú kľúčové kompetencie žiakov.

Ide predovšetkým o:

- komunikatívne a sociálne interakčné spôsobilosti,
- interpersonálne a intrapersonálne spôsobilosti,
- schopnosti riešiť problémy,
- spôsobilosti využívať informačné technológie,
- spôsobilosti byť demokratickým občanom.

Komunikatívne a sociálne interakčné spôsobilosti zahŕňajú vyjadrovacie schopnosti, schopnosti kriticky hodnotiť, správne interpretovať a využívať prostriedky on-line nástrojov pre ďalšie štúdium či prax.

Interpersonálne a intrapersonálne spôsobilosti rozvíjajú okrem iného postavenie a vzťahy v rámci kolektívu.

Schopnosti riešiť problémy sú uvádzané prevažne v zmysle efektívneho uplatňovania naučených postupov a princípov práce s prostriedkami informačných a komunikačných technológií.

V neposlednom rade je pozornosť venovaná tiež demokratickým princípom pri využívaní informačných a komunikačných technológií, ktoré tvoria dôležitý prvok v rámci výchovného pôsobenia na žiakov.

Obsah vzdelávania na hodinách aplikovanej informatiky je na väčšine škôl podobný. Existujú určité rozdiely vo výmerách jednotlivých tematických celkov, či zapojenia niektorých tematických celkov, niektorých aplikácií do vyučovania.

Obsahový štandard štátneho vzdelávacieho programu hovorí, že aplikovaná informatika poskytuje žiakovi základné všeobecné a odborné poznatky o prostriedkoch informačných a komunikačných technológií so zameraním na ich využitie v oblasti výroby, obchodu, a služieb. Učí žiakov vyhľadávať, triediť a spracovávať ekonomické informácie prostredníctvom informačno-komunikačných technológií, spracovávať textové dokumenty, používať tabuľkový procesor pri vyhotovovaní štatistických tabuliek a grafov, vytvárať jednoduchú databázu. Oboznamuje žiakov s možnosťami využívania počítačových systémov pre potreby podpory riadenia v podnikoch a organizáciách. Učí žiakov ovládať používateľské a špecializované softvéry (MŠVVaŠ SR, 2014).

Tematické celky, v ktorých je táto charakteristika určite dodržaná sú:

- textový editor,
- tabuľkový procesor,
- ekonomický softvér,
- databázový systém.

Rovnako, ako v prípade informatiky, by sme v určitej špecifickej forme mohli zaradiť aj rôzne alternatívne tematické celky.

- Tvorba webových stránok – tvorba statických www stránok za pomoci HTML tagov, resp. pomocou HTML editorov,
- Algoritimizácia a programovanie,

- Práca s grafikou – práca s vektorovou a rastrovou grafikou,
- Práca s multimédiami – editor pre spracovanie videa,
- Prezentačný editor.

Je ale potrebné v prípade výberu niektorých alternatív, dodržať skutočnosť, aby sa učivo, teda obsah vzdelávania, v týchto tematických celkoch neopakovalo s obsahom predmetu Informatika na SŠ, ale aj s obsahom informatickej výchovy na ZŠ a určite dodržať skutočnosť, aby boli v aplikovanej informatike prvky z ekonomických predmetov.

Po analýzach školských vzdelávacích programov a obsahu vzdelávania na predmetoch informatika a aplikovaná informatika navrhujeme nasledovnú štruktúru. V tabuľke 1. uvádzame tematické celky predmetu Informatika a v tabuľke 2. predmet Aplikovaná informatika, ako aj odporúčanú výmeru vyučovacích hodín.

tabuľka 1. Odporúčaná štruktúra predmetu Informatika

Názov Tematického celku	Počet hodín
Základy informačných technológií	22
Používanie počítača a správa súborov	10
Elektronická prezentácia	20
Informácie a komunikácia	34
Alternatívne tematické celky	13
Spolu	99

Zdroj: vlastné spracovanie

tabuľka 2. Odporúčaná štruktúra predmetu Aplikovaná informatika

Názov Tematického celku	Počet hodín
Spracovanie textu (textový procesor)	46
Tabuľkový kalkulačtor (tabuľkový procesor)	70
Databázový systém	28
Ekonomický softvér	54
Spolu	198

Zdroj: vlastné spracovanie

V prípade, že sa predmet vyučuje vo výmere 3 vyučovacích hodín týždenne, ide o 99 hodín za rok, Z uvedených odporúčaných rozsahov predmetov Informatika a Aplikovaná informatika vyplýva, že predmet Informatika odporúčame vyučovať počas jedného školského roka s výmerou 99 hodín (3 hodiny týždenne) a predmet Aplikovaná informatika v rozsahu 2 roky (3 hodiny týždenne). Osvedčená štruktúra je v spojení dvoch vyučovacích hodín do jedného bloku a ďalšia vyučovacia hodina samostatne.

Tematický celok Ekonomický softvér

Tematický celok Ekonomický softvér v aplikovanej informatike patrí k učivu, ktoré má najväčšie zastúpenie ekonomických prvkov.

Cieľom vzdelávania je spracovanie komplexnej economickej agendy firmy s použitím vybraného ekonomického softvéru. Po prebratí tohto tematického celku vie žiak samostatne založiť novú účtovnú jednotku v ekonomickom softvéri, vie samostatne používať jednotlivé

moduly ekonomického softvéru, vie vytvoriť účtový rozvrh, ovláda spôsob číslovania účtovných dokladov podľa potrieb danej účtovnej jednotky, vie účtovať základné účtovné prípady vyskytujúce sa pri bežnom podnikaní účtovnej jednotky, vie aplikovať naučené poznatky z účtovníctva, podnikovej ekonomiky, hospodárskych výpočtov, či iných predmetov, do práce s ekonomickým softvérom.

V rámci tematického celku Ekonomický softvér môžeme využiť tradičné vyučovacie metódy slovného hovoreného prejavu, predovšetkým vysvetľovanie a metódu praktických prác.

Vysvetľovanie využijeme najmä v úvode tematického celku, kedy žiakom vysvetlíme základné operácie, napr. vytvorenie novej účtovnej jednotky a účtovného rozvrhu.

Pri vyučovaní tematického celku Ekonomický softvér bude prevažovať metóda praktických prác v kombinácii s motivačnou demonštráciou, a problémovým výkladom, čiže učiteľ nastolí problém, sám ho rieši, pričom poukazuje na spôsob riešenia. Potom budú žiaci zadania riešiť samostatne priamo v ekonomickom softvéri. Učiteľ nebude diktovať presnú postupnosť krokov, ale bude len poskytovať pomoc v prípade, že žiaci nebudú vedieť pokračovať. V tejto fáze pôsobí iba ako pomocník. Keďže je všeobecne známe, že človek si najlepšie zapamätá to, na čo sám prišiel, je vhodné nechať žiakov najskôr porozmýšľať nad možnosťou riešenia problému a nie im hneď odpovedať na všetky otázky pri samostatnej práci.

Takto možno postupovať napr. pri účtovaní začiatkových stavov vybraných účtov, kedy učiteľ žiakom demonštruje, ako sa tvoria začiatkové stavy aktív a pasív a žiaci už samostatne vytvárajú začiatkové stavy. Tento postup sa môže využiť aj pri preberaní problematiky vystavených faktúr. Učiteľ najskôr sám jednu faktúru vystaví a podrobne popíše jednotlivé kroky a údaje vyplnené v daných poliach. Následne zadá žiakom úlohu na samostatnú prácu, ktorej obsahom je vystavenie niekoľkých rozličných faktúr.

Pri opakovaní tohto tematického celku sa nebude využívať klasická metóda skúšania nadobudnutých vedomostí (individuálne ústne skúšanie). Ideálne bude, uplatniť praktické skúšanie po skončení tematického celku, kedy každý žiak dostane zadanie, ktoré bude riešiť priamo v ekonomickom softvéri a učiteľ po uplynutí stanoveného času riešenie skontroluje buď priamo na obrazovke alebo prostredníctvom vytlačených výstupov zo softvéru. Na preverenie, hodnotenie a klasifikáciu dosiahnutých vedomostí, zručností a návykov môže učiteľ využiť tiež samostatnú prácu žiakov na súvislom príklade, ktorý zahŕňa celé učivo tematického celku, alebo jeho väčšiu časť. Náročnosť tohto príkladu by mala byť primeraná vzdelanostnej úrovni žiakov a nemali by sa v ňom vyžadovať od žiakov vedomosti, ktoré neboli učiteľom počas tematického celku vysvetlené. Učiteľ môže tiež využiť formu didaktického testu, v ktorom uvedie jednoduché otázky, týkajúce sa práce s ekonomickým softvérom, spolu s uvedením správnych a nesprávnych odpovedí, z ktorých si žiaci budú vyberať.

Na začiatku vyučovacej hodiny je vhodné so žiakmi v rýchllosti zopakovať teoretickú stránku problematiky, ktorá sa bude preberať na konkrétnej hodine. Zabezpečí sa tým previazanosť jednotlivých poznatkov z rôznych hodín a teda sa uplatnia medzipredmetové vzťahy. Veľmi dôležité je tiež dbať na to, aby žiaci vedeli konkrétnu činnosť z preberaného učiva zaradiť do postupnosti úkonov v skutočnej účtovnej jednotke. Napr. keď budú účtovať prijaté faktúry v ekonomickom softvéri, učiteľ im môže predtým v skratke priblížiť kolobeh účtovných dokladov. Opíše im teda, že sa najskôr táto faktúra zapíše do knihy prijatej pošty, zaznamená sa do knihy prijatých faktúr, skontroluje sa správnosť vecných a formálnych náležitostí dokladu a až následne sa zaeviduje do ekonomického softvéru.

Vyučovanie počas tematického celku Ekonomický softvér prebieha vo forme projektu. Žiaci pracujú v tej istej firme od jej založenia, cez zostavenie účtovného rozvrhu, otvorenie účtovných kníh, účtovanie na bankových účtoch a v pokladnici, účtovanie o dlhodobom majetku, zásobách, pohľadávkach a záväzkoch až po účtovnú závierku.

Dôležitá je správna motivácia žiakov, a to napríklad upozornením na praktické využitie získaných poznatkov, povzbudzovaním zvedavosti neposkytnutím všetkých doplňujúcich informácií alebo povzbudením prostredníctvom možnosti získania lepšieho hodnotenia za aktivitu.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame odporúčané členenie tohto tematického celku na čiastkové témy aj s uvedením odporúčaného rozsahu výučby.

tabuľka 3. Tematický celok – Ekonomický softvér

Názov Tematického celku /témy	Počet hodín
Ekonomický softvér (podvojný účtovníctvo)	54
Charakteristika programu	1
Založenie firmy, firemné iniciály, číselníky	1
Nastavenie programu – účtový rozvrh, režim účtovania	1
Číslovanie účtovných dokladov	1
Zostavenie začiatočného účtu súvahového	1
Zaevidovanie neuhradených pohľadávok z minulého roka	1
Zaevidovanie neuhradených záväzkov z minulého roka	1
Založenie pokladnice, účtovanie v pokladnici – príjem, výdaj	2
Založenie bankového účtu, účtovanie na bankovom účte	2
Založenie skladu, skladových kariet, začiatočný stav	2
Účtovanie tuzemských došlých faktúr	2
Vystavenie a účtovanie odoslaných faktúr tuzemským odberateľom	2
Účtovanie odoslaných faktúr	2
Evidencia dlhodobého majetku	2
Uzávierka dlhodobého majetku	2
Účtovanie miezd	2
Kontrola správnosti účtovania pre uzávierkou	1
Uzávierky skladu, dlhodobý majetok	2
Uzávierka účtovníctva a DPH	2
Účtovná závierka	3
Tlačové výstupy	1
Ekonomický softvér (jednoduché účtovníctvo)	10
Ekonomický softvér (mzdy)	10

Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Na základe analýzy vybraných školských vzdelávacích programov sme vytvorili odporúčaný obsah a rozsah predmetu Aplikovaná informatika pre strednú odbornú školu ekonomického zamerania. Je zrejmé, že úspešný absolvent strednej školy ekonomického zamerania a predmetu Aplikovaná informatika (nielen v uvedenej štruktúre) je plnohodnotným činiteľom na trhu práce a môže zastávať veľké množstvo ekonomicky orientovaných pracovných pozícií. Napriek niektorým názorom (Kyng, Tickle, Wood, 2011; Pryor, Evans, Foley, Garner, Hilary, Skinner, Shapland, Staff, Tanner, 2006 In Tickle, Kyng, Wood, 2013), že zručnosti pracovať s informačnými technológiami v ekonomickej oblasti len vďaka univerzitnému štúdiu, sme presvedčení, že pre efektívnu prácu s ekonomickým softvérom

a využívaním výstupov z neho pri ďalších ekonomických rozhodnutiach, nie je potrebné rozsiahle univerzitné vzdelanie.

Zdroje

- [1] MŠVVaŠ SR. 2014. Štátny vzdelávací program pre odborné vzdelávanie, Skupina študijných a učebných odborov – 62 Ekonomické vedy, 63 a 64 Ekonomika a organizácia, obchod a služby I, II. In *www.siov.sk*. [online]. 07. 02. 2014. [23.10.2014]. Dostupné na internete: <http://siov.sk/18363-ext_dok/28782c>
- [2] VOLKORAI, K. – HELANDER, N. 2007. *Knowledge management in different types of strategic SMEs network*. Management Research Nexs, 2007, Vol. 30, Iss. 7, pp. 597-608. ISSN 0140-9174.
- [3] LEVY, M. – POWEL, P. – YETTON, P. 2002. *The Dynamics of SMEs Information Systems*. Small Business Economics, 2002, Vol. 19, Iss. 4, pp. 341-354. ISSN 0921-898X.
- [4] OH, W. – PINSONNEAULT, A. 2007. *On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies*. MIS Quarterly, 2007, Vol. 31, Iss. 2, pp. 239-265. ISSN 1540-1960.
- [5] COCRILL, A. – LEWIS, R. *Going Global – Remaining local*. International Journal of Information Management, 2002, Vol. 22, pp. 195-209. ISSN 0268-4012.
- [6] POMFFYOVÁ, M. 2008. *Optimizing of Communication Processes Management*. E+M Ekonomie a Management, 2008, Vol. 4, pp. 144-155. ISSN 1212-3609.
- [7] ORLANDO, J. 2014, *Educational technology: a presupposition of equality?* Asia-Pacific Journal of Teacher Education. 2014, Vol. 42. No. 4. pp. 347-362. ISSN 1469-2945.
- [8] TICKLE, L – KYNG, T. – WOOD, N.L. 2014. *The role of universities in preparing graduates to use software in the financial services workplace*. International Journal of Mathematical Education in Science and Technology. 2014. Vol. 45, No. 2, pp. 200-213. ISSN 1464-5211.

Kontakt:

Ing. Ladislav Pasiar, PhD.

ladislav.pasiar@euba.sk

Katedra pedagogiky, NHF EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

The possibilities of the use of modern technologies for the innovation of marketing communication activities of universities

Možnosti využití moderních technologií pro inovaci marketingových komunikačních aktivit vysokých škol

Naděžda Petrů

Abstract

The aim of this contribution is to emphasise the perspectives of the social and of the marketing communication of universities with the public in relation to the opportunities that bring new - particularly the telecommunication - technologies and the Internet. From the methodological point of view, the contribution is mainly based on the methods of analysis and synthesis of the theoretical and the practical aspects of communication when modern technologies are used. The discussion connects the theoretical data, practical experience of the author with suggestions and recommendations that are focused on the possibilities of the innovation of the current technologies of schools, on the possibilities of interactive and participative teaching techniques, on the tools of the content marketing and on the mobile marketing applications. With the development of the Internet is expanding communication through computers, tablets, smart phones, or through the internet. Mobile phones offer more features and allow traffic websites adapted to display a full-featured HTML pages. The school can their innovative marketing communication activities via the Internet to realize, for example, through Voice over Internet Protocol (VoIP), records and information sharing, recording and storage of lectures, communication through text messages in real-time, school blogs, applications for mobile phones.

Keywords: marketing, university, technologies, communication, content marketing.

JEL classification: M310

Introduction

Today, there are more than 200 million studying university students throughout the whole world. On funding of the university education there are spent high costs by individual states via the public funding. On the funding often participate the business community and individuals from private household resources and all logically expect the quality of the education provided and the subsequent success of students in the labor market. The university education and the tertiary education has become an important area and an important instrument of policy, it has its importance in preparing of a qualified workforce for the knowledge economy, for the social mobility, for science and research. (Koucký, Kovářovic, 2014) Universities - as well as other industries - have to cope with the changing demands in the 21st century. They are getting through a tough competition in obtaining students, adapt their teaching programs to internationalisation of university education, use new technologies in teaching. Even universities cannot work without innovation of the products, processes, technologies and of the organisational structures.

Objectives and methods

The aim of this paper is to highlight the perspectives of social and marketing communications with the public universities in relation to the opportunities that bring new, especially telecommunications and Internet technology. Summarize lessons learned and propose recommendations for daily practice of universities, especially in innovation in teaching methods. This paper is based on the method of analysis, comparison, deduction and synthesis of theoretical and practical knowledge. Based on data analysis and externally processed, from reliable internet sources of information. Secondary data are interpreted in a broader context.

1. The possibilities of the use of technologies in relation to the innovation of the communication of universities

The innovations in marketing of universities represent a controlled process of generation, transmission and implementation of creative ideas into a practical realisation of the individual

tools of the marketing mix. Innovations cause radical, but mostly incremental qualitative or quantitative change and schools expect their students, employees and the other stakeholders will appreciate this change as a new added value for which they become loyal advocates of "alma mater". Innovations represent the future and well-handled consecutive innovation processes ensure high-quality employees and students to the school, who have a chance to succeed on the labor market, from the long-term point of view, they then bring the improvement of the school's image in the eyes of experts and the general public. University that wants to capture the interest of people and get the greatest number of potential students cannot work without the innovations based on technological innovations.

Accreditation of entirely new fields of study taught in English and Czech (Communication, Multimedia and Electronics, Open Informatics, Theory and Practice of the Audiovisual Production, International Development Studies, Cultural Studies etc.), the use of new technologies in teaching and student presentations under either the presentation of their credit work or contributions on scientific conferences (eg. the Prezi program) is becoming one of the most significant factors of acquiring the uniqueness supply. From the marketing perspective, this is about the ability of a school to offer a product that nobody else is offering at the moment. The product which either develops a customer need itself by its newness or satisfies some customer expectations which have not been fulfilled yet, respectively it reacts to the latest development and it reflects the current needs of the labor market. Innovations are also the new approaches to communication - in fact, it is the art to offer something in a way that others are not able to do. Innovation also includes the ability of the school to compete in the area of quality. The area of the Internet marketing and the ability of schools to use the trends of the marketing communication via the use of the telecommunication networks has increasing importance.

1.1 Modern telecommunication technologies as a tool for innovation of the university communication with its employees, students and their use in teaching

New technologies contribute to the acceleration of communication - allow almost instantaneous exchange of information what has an impact on more effective school management and on a faster transfer of information between the individual departments, faculties, science and research centers, on more effective management of two-way communication between the school and students, graduates, with suppliers, stakeholders etc. Telecommunications are by the general public associated with voice telephony and for a typical provider of this service the general public considers telephone companies. Broader interpretation, however, means that telecommunication "includes electronic communication for big distances, that includes the voice communication, the communication data of data and of the visual information." (Freeman, 2005)

The innovations of the marketing communication have enabled a revolutionary and a fast rise of the Internet. The Internet consists of a number of computers that use the same communication TCP / IP protocol and which are connected together (directly or indirectly), these are computers on which are offered or used certain services and of a number of users who have access to these services and of a plenty of other networks, accessible through the gateways. (Neumann, 2009), Telephone and computer networks, respectively the data networks, used to represent two originally separate things. With the invention and the development of the Internet the both networks have begun to converge. The trend of the 21st century is to call via computer networks and to connect to the Internet also via the telephone lines. For the connection there are used various technical means:

- telephone line - connection is made via modems in various ways: dial-up, ISDN, ADSL, DSL variants,
- cabling,

- wireless technologies - wi-fi, mobile telephone network,
- satellite technologies - GPS
- electrical wiring. (Burian, 2014)

The basic prerequisite for a rapid transmission of the corporate data, but also for the use of the Internet in education, is the innovation of current technical resources of the school. For greater effectiveness of education it is necessary to work with the curve of attention of students and engage them in teaching by interactive and participative teaching techniques to the maximum extent. Via these techniques it is possible to manage to achieve not only the basic objective of teaching - to introduce the students the issues, methodology, methods and practical application of the studied subject, but also to the secondary aims such as to obtain the required qualifications, ability to perform analyses, syntheses, presenting their opinion, to motivate to an activity during lessons, to stimulate interest in the field of study, etc. The use of appropriate visual aids and technical means in teaching will contribute to a higher level of demonstrating, to faster understanding and to more more detailed remembering of the information obtained.

Great expectations are set by universities in the teaching methods based on the use of modern technologies. There is an increasing number of schools with a wide range of whole programs of study leading to a complete university diploma or to a certificate at least. An example of such an expansion into the digital area is the Cornell University, respectively its affiliated organisation eCornell. It offers more than thirty online profession programs leading to professional certification in the fields of study such as management, supervision, project management and systems design. Similarly, the Technical University of Georgia has set up an online organisation (Georgia Tech Professional Education Online), which offers studying for people simultaneously going to work. It is also possible to obtain online bachelor's and master's degrees. The online and the distance learning programs will be the things that will affect the most the university education in the following five years. They will attract a wider range of students around the world, and because there are lower costs than the classical full-time teaching, the programs will also contribute to balancing the budgets of universities. Teaching online also reduces the cost spent by the students themselves, for example, at Georgia Tech the cost are decreased to one-sixth of the costs of the obtaining a diploma in the classical full-time study. The teaching is also more personalised, able to adapt to individual needs, to time and financial possibilities of students and to the pace of acquiring the knowledge and allows an uninterrupted advancing in a career. (Koucký, Kovářovic, 2014)

Today, every student is equipped with a smart mobile phone, tablet and a laptop. Within the interactive forms of teaching and a group work during practices, it is possible to search, analyse, compare and to comment on the current information about the discussed area of issues. But a school must provide a sufficient number of sockets in single classrooms, high-speed wireless connection via wi-fi, the SMART Podium interactive panels that serve as a preview monitor for the presenter, it will also replace a mouse and a chalk. On the LCD screen of the SMART Podium the teacher controls the single computer applications, writes notes by the pen into the projected lecture, highlights the selected places in the presentation or quickly sketches simple diagrams or graphs, all is subsequently saved in PC. During the technological innovation - in fact, during the reconstruction of single rooms of universities - it is necessary to unify the technological equipment, which will guarantee functionality and compatibility, significantly will facilitate the management and the administration of the school and last, but not least it will optimise the costs. A simple system of controlling unified in all

the rooms is the key factor to make the lecturer and the students feel comfortable in new rooms and to the full use of the modern equipment. (AV media, 2014)

With the development of the Internet communication is expanding via computers, tablets, smart phones, or via the Internet connection. Mobile phones still offer more features and enable promoting of websites adjusted for displaying of the full-featured HTML pages. (Jurášková, 2012) A school can then realise its innovation activities of the marketing communication via the Internet in various ways:

Voice over Internet Protocol (VoIP) - the Internet calling from a computer to a computer, from a computer to a mobile phone or to a landline, calls via the Internet using a mobile phone. It offers the possibilities of video conferencing, communicating of a bigger number of users. It allows simultaneous a transmission of video, audio and data between its participants. Communication takes place in real time, saving the travel costs. Innovation in the videoconferencing could be the 3D videoconferencing technology. This allows you to display the distant person you are communicating with by in the form of a colourful, life-size hologram. Via the videoconferencing it is also possible to do the transmission of lectures to other classrooms in the building, within the university or to connect with another school equipped with the videoconferencing. It allows you to organise interactive lectures of experts in the discussed area who does not have to travel big distances. Modern audiovisual equipment should be the standard equipment of the university halls, lecture rooms, seminar rooms, because the innovation of teaching is focused on interactivity. It is generally well-known that almost three quarters of all information from the outside world we receive by vision, it is why it has proven as a good practice in teaching to add to the delivering the information about the discussed subject some visual aids. The visual aids to help illustrate the facts that students otherwise can hardly imagine, they enhance the comprehensibility of the interpretation and lower the difficulties with remembering it.

The records and sharing of the information - nowadays does not have to be any longer bounded by the walls of a lecture room. Lectures can be made accessible to as wide group of students as possible, it is also possible to cooperate with partner universities abroad at minimal costs. We can consider for a trend records and storage of lectures online - streaming, on-demand lectures, distribution and displaying of information in public places (e.g. the school information system). A student uses the multimedia files from archives using different sources of video and audio signals while watching the lectures off-line.

Blogs - are used to deliver opinions of people and enable the people to respond on them. Blogs are "Internet diaries", their authors are called "bloggers". A blogger has its own website on which he or she publishes his or her contributions - blogs, opinions, and comments related to the current affairs. To a weblog can contribute the only author, a small group of friends or a big community. Many weblogs enable to add comments on single posts, so around them arises a small community of readers. Separate contributions are marked with a date and the time. For a trend can be regarded the school blogs. The school should pay to this tool be as same attention as it dedicates e.g. to the update of the websites. In the communication on a blog may participate the target groups that the school wants to address, it is one of the ways how to find and share information. A blog has a power to give to school so often missing a "human face". A blog addresses a reader - the target group - in a language that is close to him or her and often provides information that the visitor would not learn from the official sources. A school blog has the power to draw the reader into the events of the school by allowing an insight under the surface, it will also offer new, interesting, often non-public

information in a language that sounds clearly, honestly and authentically. These are the reasons why readers come back then, why they are interested in obtaining new information and discuss. This is how develops a community with the same interests , needs, and often with a certain, often positive relationship towards the school.

For managing the communication to the blog there must be a responsible and authorised person (a blogger, which may be a student, employee of the marketing department - public relations etc.) A blog must give a natural, effortless and an authentic impression. A blogger must be also able to write in a readable and in a humanely way , in the language of the readers. He or she must continuously update a unique content, several posts a week is the minimum. A blogger must develop discussions, allow the readers to respond to the posts, prompt them to reactions - this is the only way how he or she will get a feedback. The blogger can also stimulate expert discussions. (Mediaguru, 2014). Some examples can be the blogs on the topic "Another successful Double Degree student", which will also relate to other bloggers with the topics "How do you find an internship abroad", "Unforgettable half of a year of my life", "International Project Week in Aschaffenburg" , "An internship in Porsche Polska" etc.

2. The content marketing in communication of a university

The content marketing, blogging and the right contacts in social networks are becoming necessary for a successful communication of universities. The content marketing can be generally regarded as the continuous building of the web content according to publication plan prepared in advance in a way that the name of the school acquires the image of a trustworthy advisor and of an expert. The content must be highly informative or have a practical value. The basic metrics are: originality, being thematic , referring to good-quality resources and the overall concept. The school should to its future and to its current customers graduates offer useful information as well as to its graduates and its name will then be kept better in the hearts of the customers and it will also be better evaluated in the Internet search engines. (SEO Linhart, 2014) The content marketing is becoming a commercial activity, therefore, it must always result in helping to reach the strategic aims of the school. For this reason, it is possible to expect an emphasis on the measurement, effectiveness, precise targeting a specific customer, employee and a stakeholder.

The Google I / O conference took place on 25 and 26 June 2014 under the sign of the content marketing. From the announced trends it is expected to have a significant impact on development of the digital marketing. The new types of digital devices will extend the spectrum of the situations in life in which the user has the information available. Some examples of new digital devices are particularly smart watches that interact with a mobile phone and new ways of an active use of a smart television screen. Other ways are open by which can be to students (current and potential), employees and stakeholders delivered a targeted marketing message. Either it is delivered with the of help of the targeted advertising, or via branded applications that will correspond to the selected user's need in a specific situation, for example during the travel by the means of public transport. Thanks to that, the potential of services or campaigns based on geolocation will rise. In targeting of the advertising we can generally expect further specification of the information about the users and the growth of opportunities in microsegmentation. (Mediaguru, 2014)

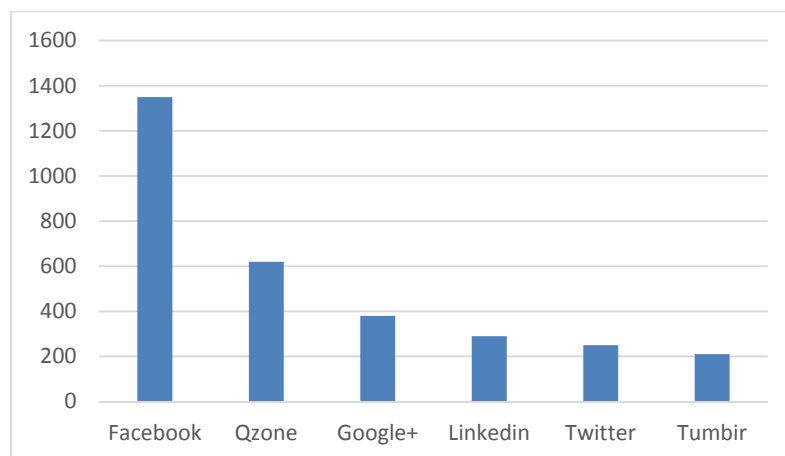
2.1 The content marketing on social networks

Social Networks - Burian states that currently prevailing concept is a social network considered a "service on the Internet that enables the registered members to create a personal (or a corporate) public or a partly public profile." (Burian, 2014)

For the internet marketing of universities is an ideal combination of the content marketing on social networks, visits transmitted to the school's website from search engines and web catalogues. Social networks bring more utility than visits only. By an active and by a proper communication on social networks a school gives a trustworthy impression, builds valuable reference, trustworthy recommendations and makes contacts. From the data of global statistics, it is obvious that the time has come for planning of professional administration of bidirectional communication on social networks:

- as a tool of the marketing communication, in total 70 % of the companies uses Facebook, 59 % of the companies uses Twitter, Blogger is used by 50 % YouTube is used by 33 % of the companies,
- 63 % of Internet users signed up to social network at least once a month, by the end of 2014 it is predicted that it will already be 71 %. Companies actively taking care of their blog gain with its help of by 67 % more leads. The companies using Twitter have on average two times more leads per month and 41 % of B2B companies state that they have acquired some leads from Facebook. (Marketingové noviny, 2014)

Graphs 1.: The Development of the number of active users of the most widely used social networks in October 2014 (in millions)



Source: Statista Inc. 2014. *Leading social networks worldwide as of October 2014, ranked by number of active users (in Millions)*. Statista.com: www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

From the above figures it logically implies that if a school wants to improve contacts with students, area for applying the knowledge studied, private sector practicing site, it is necessary to focus on raising the prestige, respectively, on the trademark the institution via the content marketing in social networks. Why? The budgetary sustainability of universities will depend on finding new sources of income, on the expansion of their offer with online programs, on partnerships with private sector enterprises, on the contracts related to the realisation of a research. In order to make the school raise this money, there must be built a positive image in the eyes of the general public and experts, too.

2.2 Applications for mobile phones

Another suggestion for an innovation of communication of universities can be the use of various special applications for mobile phones. Students and teachers can browse in their mobile phones their schedules or have a look at their school information systems. Apart from that, there exist mobile applications that facilitate the studying itself. In a phone {1} a student can have his or her diary, organiser, system for transcription of speech, citation generator and a cloud file storage, Dropbox for sharing the files between schoolmates, canteen menu, periodic table, scientific calculator, dictionary and "drilling" applications on vocabulary from foreign languages, voice recorder etc.

A specific example can be an application called Foursquare, which belongs to the so-called LBS - Location Based Services, i.e. services based on geolocation. Its principle is that the users let a certain group of friends know, where they are currently located, and it's done via the so-called "Check-in" in a particular location which is called "venue". Its location can be also posted on a social network. To each place, the users can add a simple note or a tip. By logging in and by posting a note the place becomes better known and the other users learn about it. Within the advertising campaign, a school can establish its own authorised venue, where in case that the users "check" on the open day, at the beginning of a semester or during teaching, they can get for example a 10% discount on the purchase of textbooks etc.

Conclusion

The aim of this contribution is to emphasise the perspectives of the social and of the marketing communication of universities with potential and current customers, employees or stakeholders in relation to the opportunities that bring new - particularly the telecommunication - technologies and the Internet. It was stated that the budgetary sustainability of universities will depend on finding new sources of income, on the expansion of their offer with online programs, on partnerships with private sector enterprises, on the contracts related to the realisation of a research.. In order to make the school raise this money, there must be built a positive image in the eyes of the general public and experts, too. A positive image is possible to create via targeted marketing and the content marketing not only on social networks, also by the possibilities of the school to equip their facilities with modern technologies, subsequently, have staff and students to effectively using these technologies, communication controlled on a school blog, creative use of mobile marketing tools, by the use of Voice over Internet Protocol, by the use of records and information sharing and by the instant messaging. Some of the mentioned tools should ultimately lead to an increase in the quality of teaching, to the maximum engagement of students via the use interactive and participative teaching techniques.

Sources

- [1] ANTTALAINEN, T. 2003. *Introduction to telecommunications network engineering*. Norwood: Artech House. ISBN 1-58053-500-3
- [2] AV Media, a.s. 2014. *Posluchárny seminární místnosti v novém*. AVmedia.cz: www.avmedia.cz/vysoke-skoly/poslucharny-a-seminarni-mistnosti-v-novem.html
- [3] BURIAN, P. 2014. *Internet inteligentních aktivit*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5137-5
- [4] FREEMAN, R. L. 2005. *Fundamentals of telecommunications*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-71045-8
- [5] JURÁŠKOVÁ, O. a kol. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4354-7
- [6] KOUCKÝ J., KOVAŘOVIC, J. 2014. *Vysoké školy se vyrovnávají s požadavky 21. století*. VS monitor: <http://vsmonitor.wordpress.com/2014/07/16/vysoke-skoly-se-vyrovnavaji-s-pozadavky-21-stoleti/>

- [7] KOUCKÝ, J., KOVAŘOVIC, J. 2014. *Šanghajské prohlášení k budoucnosti vysokého školství*. VS monitor:
<http://vsmonitor.wordpress.com/?s=%C5%A0anghajsk%C3%A9+prohl%C3%A1%C5%A1en%C3%AD+k+budoucnosti+vysok%C3%A9ho+%C5%A1kolstv%C3%AD>
- [8] MARKETINGOVÉ NOVINY. 2013. *Česko a sociální síť*. Marketingovenoviny.cz:
http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_12433/#more-25415
- [9] MEDIAGURU. 2007. *Firemní blogy jedou – jak na ně?* Mediaguru.cz:
www.mediaguru.cz/2007/12/firemni-blogy-jedou-jak-na-ne/#.VEQIA55IvIU
- [10] NAUMANN, F. 2009. *Dějiny informatiky: od abaku k internetu*. Praha: Academia, ISBN 978-80-200-1730-7
- [11] PETERKA, O. 2014. *Google I/O ve znamení obsahového marketingu*. MEDIAGURU:
www.mediaguru.cz/2014/06/google-io-ve-znameni-obsahoveho-marketingu/#.VEvRn55IvIU
- [12] SEO Linhart. 2014 *Co znamená obsahový marketing?* SEO Linhart s.r.o.: www.seolinhart.cz
- [13] STATISTA INC. 2014. *Leading social networks worldwide as of October 2014, ranked by number of active users (in millions)*. Statista.com:
<http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Contact

Ing. Naděžda Petřů

9895@mail.vsfs.cz

University of Finance and Administration, o.p.s.

Estonská 500, 101 00 Prague 10, Czech Republic

Faculty of Economic Studies, Department of the Business Management

The contribution has been created within the project SVV 2014 - Modern marketing communication tools on the Internet and its perception by the Czech Internet users / OP 7427 /.

Municipal authority's Communication with Civic Public including Emphasis on Concept of CSR Following

Komunikace městského úřadu s veřejností s důrazem na koncepci CSR

Věra Plhoňová

Abstract

Town Znojmo wrestles against many different problems. The most debatable issues are high unemployment, high debt and excessive congestion of the major roads. The aim of this article pays attention to media communication, which is an important part of the town inhabitants' perception. In the context of corporate social responsibility the paper highlights the possible challenges and proposed solutions, which can result in better partnership of public administration, business owners and inhabitants what is really important standpoint for local development.

Public relations are a priority that must be dedicate, put an accent on it and also be developed. These are the main aspect of the success assessing of the Municipal Authority work by public. As communication tools are used both traditional media and possibilities offered by the current technologies, especially the internet with developing social networks. These can are used as a feedback to determine the response of the public to the municipal work itself.

Keywords: communication, ethics, media, public, responsibility, social.

JEL classification: H76, M30

INTRODUCTION

Administration in a public sector represents a wide area within the executive is passing number of changes and innovations in the last few years. As a part of a comprehensive reform of the public administration, which aims to modernize and achieve higher efficiency of all public administration, is an increasing topical area of ethics and social responsibility of offices. Public sector should not be only an executor of the acts of public authorities, but also the contacting open space for inhabitants and their communication with the state.

Act no. 312/2002 coll., about the local government officials and amending certain laws can be understood as a tool for the observance of ethical principles in public administration. Rules and principles are consistent with or are supported by the general ethical principles; establish also the Act no. 500/2004 coll., called Administrative Code, which came into effect on 1st January 2006. "Public administration is a service for the public" is said in §4 of the Administrative Code. Anyone, who fulfils tasks resulting from the application of the administrative authority, has a duty to the persons to be polite and be helpful for all of them" (500/2004 coll.).

METHODOLOGY AND OBJECTIVE OF WORK

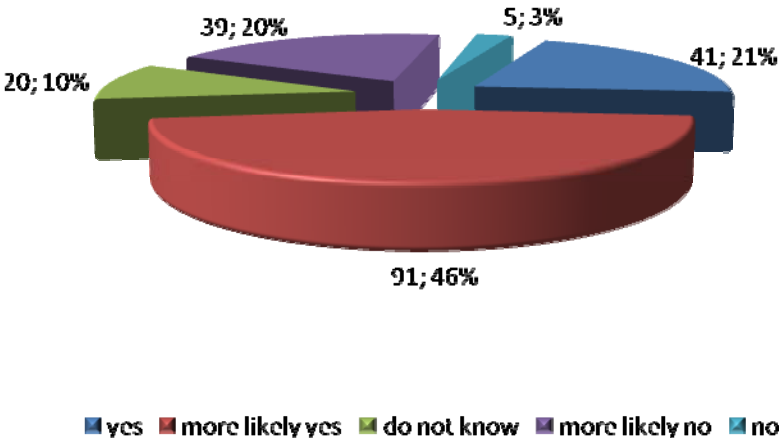
The paper is based on data obtained by questionnaire survey, which was conducted among residents of the town in the period from February to April 2013. Its aim is to find parallels between perception issues of ethics and social responsibility with the actions of management, employees and the image of the municipality. The questionnaire was constructed according to the needs of the project.

RESULTS

Altogether 196 citizens of the town were involved in the survey. One of the questions dealt with satisfaction of citizens with the willingness of office employees with their problems. The

answer was yes occurred in 21 %. Almost half of respondents (46 %) expressed rather yes, more likely no in 20 %. Completely dissatisfied were 3 % of them. Respondents who said they did not know were in amount of 10 %.

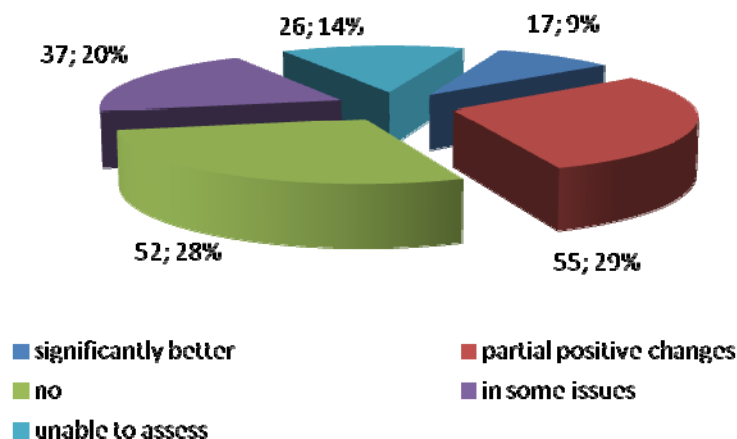
Picture 1 Satisfaction with the willingness of employees



Source: Own work

The survey also tried to reveal so called “soft practices” in the providing of public services. Inhabitant evaluated the helpfulness of officials in dealing with specific situations. This question showed that the office’s staffs were more helpful in solving problems for 91 respondents (46 %). Quite 27 % of the respondents was completely satisfied, 3% of respondents spoke about their dissatisfaction with the helpfulness officials. The possibility rather not was chosen by 16 % of the survey participants. Citizens also assessed changes that had occurred in the town since the last municipal elections. The graph in picture 2 shows that 9 % of the respondents have opinion that the environment has changed significantly to the better state, 28 % of the population find partial positive changes. According to 26 % of respondents the situation has not changed yet, 19 % of respondents think that the change occurred only in some areas. 13% are not able to assess the situation. Remaining 5 % of respondents did not answer at all.

Picture 2 Views on the environment of the city from the last municipal elections



Source: Own work

The aim of the next question was to determine which of the areas in the opinion of the citizen's concerned Znojmo municipal authority mostly. Total of 48 respondents think that the office management should be most concerned with the quality of life in the town and 29 respondents say that the issue was environment. Other 10 spoke about sport of youth and culture, 18 about building school facilities, 34 respondents about dealing with entrepreneurs.

Discussion

The research project aimed to assess perceptions of issues of ethics and social responsibility, with an emphasis on image of the municipality creation. Essential in this viewpoint is the fact that public administration is a public service, what is quoted in §4 of the Administrative Code. In public administration is striking close link between morality and traditional values, which are necessary for the effective and ethical functioning of public administration.

As the main information source (excluding personal contacts with officials) can be marked in the web presentation (www.znojmocity.cz). These pages mean the main tool of regular notification about events in the city for our citizens. Shared content provides some discomfort, because in such a large amount of pieces of information is not easy to find the correct one. Within the website was also project "Opened Town Hall", which aims to clarify the town administration checking. Only information concerning the right codes of ethics is so far lacking. The plan is to publish a code of ethics officer and councillor (general Code of Ethics of the public official is available in portal of government www.vlada.cz). Then it would be appropriate to re-investigation which would reveal any unethical conduct of officials of the Municipal Office of Znojmo. As revealed from the results of the survey Znojmo residents are quite satisfied with the work of officials and the publication of the two codes of this positive trend will further support.

In connection with the Internet, it is necessary to mention one of the phenomena of our time. Facebook is a widespread mean of communication between users of the social networks across the population. It serves not only to share personal content (status, comments, photos, etc.), but also the presentation of firms, interest groups and other formal and informal groups. It is also used by public administration institutions for presentation. City Hall shows through Facebook the current information in the field of entertainment, sports and political events in the town hall and information for citizens. City leaders informs through the site about the

current numbers of newspaper “Radniční listy”, publishing a calendar of events , photos and links to articles about the city issued by other local periodicals (eg. Znojmo, Znojmo diary etc.)

In the external image of office building is particularly acute problem informing about the work of the municipality. Nowadays problem with the objectivity of periodicals is apparent widespread. These periodicals are intended for citizens and are published under the auspices of the municipality. Discrediting of this kind of information is a problem that significantly affects the area of ethical communication in public administration. It is directly related to the basic principles of ethics and social responsibility in public administration. The results of this survey confirmed this situation in the framework of this research project.

A plurality of views in the town hall press should ensure the new press law, which came into force on 1st November 2013. This precisely defines the space in which the opposition has to be able to deliver information in the local periodical. The aim, according to its authors of landmark amendment, is to bring a balance to this type of information source. But the situation remains unclear, because §4 of Act No. 305/2013 Coll. again vaguely formulated question "an implementation of adequate space." We can find ourselves again at the beginning: the ethical issues at the preview on the very principle of operation of the city hall press, which is in the current turbulent domestic political culture is still a matter for further discussion.

As revealed from the results of a survey conducted in the spring of 2012, the most pressing issues of Znojmo are lack of jobs, low wages and high indebtedness of the city. This fact is substantiated by this investigation. Specifically in the area of competitiveness of individuals and firms increasing the positive trend can be seen. The results of the last survey questionnaire was a reason why city government responded by publishing information of the Columbus project, which should help in improving competitiveness.

Information about the project can be obtained both in the website (www.znojmokolumbus.cz) and also in Facebook. This project is based on cooperation between the private and public sector and Private college of economic studies Znojmo and other partners (currently eg. British Council and Goethe Institut, which both offer the possibility of obtaining a certificate of English or German languages).

Within the discussion the possibility are mentioned that the city government could use for continue working in improving the image toward town inhabitant.

Conclusion

From the perspective of public, the communication is one of the basic means of information providing from the municipalities. Informing is also one of the priorities in the process of its own development together with the fulfilment of the primary requirements for basic conditions of social responsible behaviour of all institutions, which are surrounded by a variety of actors CSR.

Project

The article was created in collaboration of Scientific research centre of SVŠE Znojmo and the Town of Znojmo in the project VGS 2013K01 Analysis of the relationships and attachments between companies, customers, public authorities and citizens.

Literature

- [1] BENN, Suzanne; BOLTON, Dianne. 2011. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*. London: SAGE, 1st ed. ISBN 978-84787-928-8
- [2] CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk; SPENCE, Laura. 2008. *Corporate Social Responsibility. Reading and cases in a global context*. New York: Routledge: 1st ed. 2008. ISBN10: 0-415-42428-3.
- [3] Česká republika. Správní řád. In: *Sbírka*. Praha, 2004, *Zákon 500/2004 Sb.* Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-sb-zakon-zakonik-prace.html>
- [4] Česká republika. Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka*. Praha, 2002. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o
- [5] Česká republika. Zákon 305/2013 Sb: kterým se mění zákon č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha, 2013, [cit. 2013-10-02]. Dostupné z: www.sbirka.cz
- [6] DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. 1997 *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.: 1st ed. ISBN 80-7269-422-3.
- [7] LANE, Henry W et al. 2012. *International Management Behaviour: Leading with a Global Mindset*. Croydon: CPI Group: 6th ed. ISBN 978-0-470-71214-6.
- [8] LUTHANS, Fred; DOH, Jonathan, P. 2009. *International management: Culture, strategy and behaviour*. The MCGRAW HILL: New York: 7th ed. ISBN 978-0-07-338119-0.
- [9] Ministerstvo vnitra České republiky. *Manuál pro personalisty* [online]. 2008, [cit. 2011-11-24]: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/02_kapitola.pdf. ISSN 1211-1244.
- [10] SEGER, Jan. *Statistické metody v tržním hospodářství*. 1995. Praha: Victoria Publishing: 1st ed. ISBN 80-718-7058-7.

Contact information:

Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.

plhonova@svse.cz

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

Značka a její role při náboru nových zaměstnanců

Brand and its role in recruiting new employees

Martin Příbyl

Abstract

The paper deals with the issue of a brand that represents a relatively well-explored area if the brand is evaluated from the perspective of the argument for the customer, increase the value by the customer for the product perceives etc. Brand of any company can play a significant role in the recruitment of new employees, view customers and potential employees to the brand, however, may be quite different and it is appropriate to define and manage both views.

This paper aims to uncover the possible components of brand image in terms of employees or potential candidates via a qualitative survey, which took place in October 2014 in Znojmo region with 50 respondents that were asked 21 questions and 7 of identification questions.

The investigation of respondents were addressed in order to find out which factors are crucial for the choice of the employer. Some of identified factors do not relate to a particular employer, but rather relate to the form and other dimensions of the employment relationship. Those factors that are related to the brand and then held their division into areas of cognitive, emotional and behavioral.

Conducted through qualitative investigation and subsequent evaluation confirmed that it is possible for job seekers to identify these components of brand perception and at the same time, is in the monitored group of respondents verify that clarity, credibility and consistency of brand potential employer plays a key role in choosing an employer.

Keywords: Marketing, Brand, Promotion, Employment, Recruitment

JEL classification: M31, M51

Úvod

Problematika značky představuje relativně dobře probádanou oblast v případě, že je značka hodnocena z pohledu argumentu pro zákazníka, nárůstu hodnoty, kterou zákazník u daného výrobku vnímá apod. Značka podniku může hrát významnou roli ale i při náboru nových zaměstnanců, a to nejen v případě, že jde o renomovaného pracovníka, o kterého podnik usiluje, ale také v situaci, kdy je konkurence na straně poptávky natolik velká, že je obtížně sehnat dostatek kvalifikovaných pracovních sil pro pokrytí potřeb podniku a uspokojení poptávky.

Pohled zákazníků a potenciálních zaměstnanců na značku ovšem může být zcela rozdílný a je vhodné definovat a spravovat oba pohledy. Předkládaný článek představuje úvod do problematiky řízení značky ve vztahu k zaměstnancům v regionu a demonstruje možné složky, které ovlivňují vnímání značky.

Cíl a použité postupy

Cílem příspěvku je rozkrýt možné složky vnímání značky z pohledu zaměstnanců, případně možných uchazečů, a to na příkladu kvalitativního šetření, které proběhlo v říjnu 2014 v regionu Znojemska. Šetření probíhalo v regionu formou řízeného dotazování a osloveno bylo 50 respondentů s nižším stupněm vzdělání, než je vysokoškolské. Respondentům bylo položeno 21 otázek a 7 identifikačních. Otázky nebyly zaměřeny pouze na oblast, které se věnuje článek, ale také byly hodnoceny podniky v regionu Znojemska, identifikování vyhledávání zaměstnavatelé, klíčové zaměstnanecké výhody, zdroje informací, které jsou využívány uchazeči při vyhledávání volných míst atd.

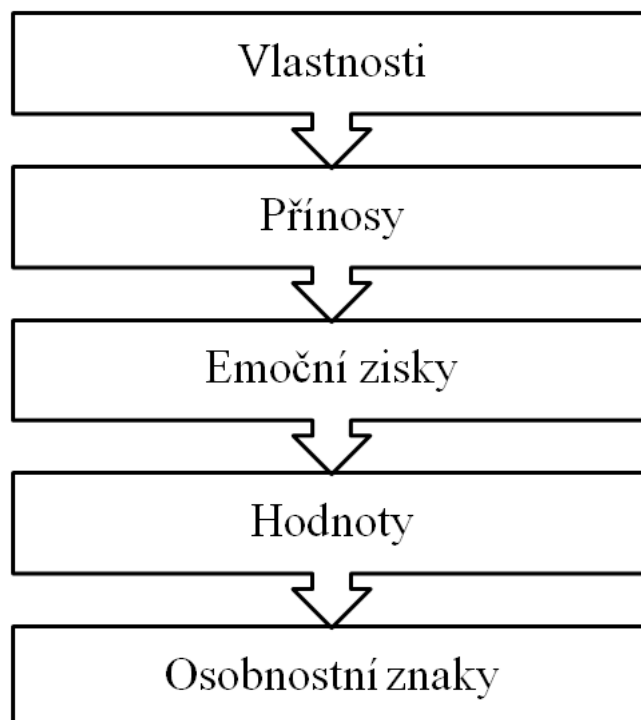
Díličními cíli pak jsou deskripce jednotlivých složek vnímání značky z pohledu spotřebitele a odvození jednotlivých složek v oblasti řízení lidských zdrojů a náboru nových zaměstnanců, následně volba klíčové složky v případě náboru méně kvalifikovaných zaměstnanců a vyhodnocení konkrétních výsledků šetření.

Dosažené výsledky

Značka a složky postojů ke značce

Z pohledu značky je možné konstatovat, že se jedná o soubor funkčních přínosů, které se následně odráží v emočních přínosech. Jde tedy o to, že spotřebitelé nezajímají samotné vlastnosti, ale to, co získávají, tedy výhody. Z pohledu řízení značky pak jde o snahu, která má za cíl zajistit, aby spotřebitelé vnímali značku jako důvody pro upřednostnění daného zboží při výběru. Podstatu značky lze identifikovat podle obr. č. 1.

obrázek 1. Identifikace podstaty značky



Zdroj: De Chernatony, 2009

Pro potřeby podniku je možné k definování značky využít přínosy z hlediska funkce využití značky organizací, a to zejména jako prostředek k identifikaci a pro zjednodušení obchodování či vyhledávání firmy a také signál úrovně kvality pro zákazníky (Kotler a Keller, 2007).

Postoje ke značce v případě spotřebitelů jsou definovány následovně (Karlíček, Král, 2011): kognitivní, emocionální, behaviorální. Kognitivní složka reprezentuje nabitě znalosti a zkušenosti ve spojitosti se značkou (produktem), emocionální pak soubor všech pocitů, které má spotřebitel se značkou spojené a v neposlední řadě složka behaviorální, která definuje jakým, způsobem spotřebitel ke značce přistupuje a jedná směrem k ní.

Je zřejmé, že obdobné složky je možné vysledovat i u zaměstnanců a uchazečů o práci u jednotlivých podniků. Wilden, Gudergan a Lings (2010) se na problematiku budování značky dívají z pohledu uchazeče o práci. Na základě hloubkových rozhovorů dospěli k závěru, že atraktivita zaměstnavatele pramení z přímých pracovních zkušeností se zaměstnavatelem, nebo v tomto odvětví, jasnost, důvěryhodnosti a konzistence značky potenciálního zaměstnavatele, vnímání aktivit, kterými zaměstnavatel zvyšuje hodnotu značky a vnímání produktu nebo služby portfoliu značky zaměstnavatele. Zásadní vliv budování značky uvádí i Davies (2008), neboť značka z pohledu zaměstnance zvyšuje míru

spokojenosti ze zaměstnání, pomáhá budovat vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odlišuje zaměstnavatele a v neposlední řadě zvyšuje loajalitu zaměstnanců.

Hlavními motivy pro budování této dimenze značky jsou pro zaměstnavatele (Heilmann, Saarenketo, Liikkanen, 2013) následující: lepší image zaměstnavatele, účinnější nábor a lepší pocit uspokojení z práce zaměstnanců.

Identifikované složky pro vnímání značky

V rámci šetření bylo 50 respondentů osloveno mimo jiné i za účelem zjistit, jaké faktory jsou klíčové pro výběr zaměstnavatele. Důvodem pro toto šetření byl fakt, že se zadavateli průzkumu (z důvodu neprojevení souhlasu se zveřejněním nebude zadavatel uváděn) dlouhodobě nedaří obsazovat veškeré volné pozice. V tabulce č. 1 jsou obsaženy výsledky šetření dle četnosti.

tabulka 1. Klíčové faktory pro výběr zaměstnavatele

Klíčové faktory pro výběr zaměstnavatele	Počet výskytů
platové podmínky	39
pracovní doba	19
dostupnost	9
pracovní podmínky - vybavení pracoviště	7
příjemné chování, sympatický vedoucí	6
kolektiv	6
vztahy na pracovišti - týmová práce	6
reference o firmě	5
druh práce	4
benefity	4
prestiž zaměstnavatele	3
recenze	2
typ pracovního poměru (doba určitá x neurčitá)	2
placení přesčasů	2
možnost růstu	2
flexibilita	2
dovolená	2
pracovní pozice	2
náplň práce	1
pracovní podmínky	1
solidarita	1
nabídka míst	1
druh smlouvy	1
serióznost	1
možnost rozvoje	1
sympatie	1
přístup	1
místo	1
odvádění soc. a zdrav. pojištění	1
požadavky na pozici	1

Zdroj: vlastní práce

V tabulce č. 1 jsou uvedeny všechny uvedené klíčové faktory, je zřejmé, že některé z nich nesouvisí s konkrétním zaměstnavatelem, ale spíše se týkají formy a dalších záležitostí zaměstnaneckého vztahu. Pro další postupy bylo tedy nutné identifikovat ty faktory, které jsou ve vztahu ke značce a následně jejich rozdělení do oblastí kognitivní (v tabulce označeno jako K, E a B), emocionální a behaviorální. Rozdělení je uvedeno v tabulce č. 2.

tabulka 2. Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele ve vztahu ke značce

Faktory pro výběr zaměstnavatele	Oblast
dostupnost	B
druh smlouvy	B
flexibilita	B

možnost rozvoje	B
možnost růstu	B
typ pracovního poměru (doba určitá x neurčitá)	B
vztahy na pracovišti - týmová práce	B
kolektiv	E
prestiž zaměstnavatele	E
příjemné chování, sympatický vedoucí	E
přístup	E
reference o firmě	E
serióznost	E
solidarita	E
sympatie	E
benefity	K
placení přesčasů	K
platové podmínky	K
pracovní doba	K
pracovní podmínky - vybavení pracoviště	K
recenze	K

Zdroj: vlastní práce

Na základě šetření bylo identifikováno sedm oblastí, které u zkoumaných respondentů tvoří behaviorální postoj ke značce, osm z oblastí emocionální a konečně šest z oblasti kognitivní. Do behaviorální oblasti byly přiřazeny ty faktory, které jsou důležité pro rozhodování, zda zaměstnavatel odpovídá svými požadavky nárokům a možnostem uchazeče. V oblasti emocionální jsou pak faktory, o nichž se uchazeč dozvídá zpravidla zprostředkovaně a vytvářejí u něj emoční vazby na zaměstnavatele, respektive jeho značku. Kognitivní oblast pak představuje znalosti, které uchazeč je schopen ověřit z objektivních zdrojů.

Diskuze

Předložené výsledky získané během šetření mezi možnými uchazeči o práci byla zjištěna řada podstatných informací, některé z nich nemohou být v současnosti zveřejněny. Informace, které se týkají postojů ke značce, tedy faktory, které jsou důležité pro výběr vodného zaměstnavatele, byly identifikovány na základě 135 odpovědí. Odpovědi respondentů byly při zpracování sjednoceny tak, aby je bylo možné vzájemně porovnat co do počtu četností. Předkládané výsledky si nekladou za cíl určit významnost jednotlivých faktorů pro volbu zaměstnavatele, případně pro zvýšení zájmu o podnik. Cílem příspěvku je odpovědět na otázku, zda je u zaměstnavatelů a jejich značek použit obdobný postup, který se využívá zejména u budování značky na B2C trzích a také, zda údaje získané v průběhu šetření odpovídají výsledkům již publikovaným, a to trojice Wilden, Gudergan a Lings v roce 2010, které jsou:

- odrážky přímé pracovní zkušenosti se zaměstnavatelem nebo v tomto odvětví – nepotvrzeno, neboť respondenti neměli přímou zkušenost,
- jasnost, důvěryhodnosti a konzistence značky potenciálního zaměstnavatele – potvrzeno na úrovni referencí, prestiži, kolektivu zaměstnavatele atd.,
- vnímání aktivit, kterými zaměstnavatel zvyšuje hodnotu značky a vnímání produktu nebo služby portfoliu značky zaměstnavatele – nepotvrzeno, což může být dáno i tím, že zadavatel průzkumu působí na B2B trhu a jeho aktivity v této oblasti jsou na začátku rozvoje.

Závěr

Prostřednictvím provedeného kvalitativního šetření v měsíci říjnu a následným vyhodnocením bylo potvrzeno, že je možné u uchazečů o práci identifikovat stejné složky, jako definuje Král a Karlíček (2011) a současně, že u sledovaného souboru respondentů je možné ověřit, že jasnost, důvěryhodnost a konzistence značky potenciálního zaměstnavatele hraje klíčovou roli při výběru zaměstnavatele. Ostatní oblasti, které identifikovali Wilden, Gudergan a Lings, budou předmětem dalšího šetření, které se připravuje, a to i u stávajících zaměstnanců zadavatele šetření.

Budování značky potenciálního zaměstnavatele představuje dlouhodobou aktivitu, která nezbytně musí mít definovaný cíl a současně musí navazovat a také vycházet ze strategických cílů podniku. Prezentované výsledky, tedy 135 odpovědí v rámci kvalitativního šetření dokládá, že jde o významnou oblast, která v budoucnu přinese podnikům značný potenciál v řízení lidských zdrojů a zvyšování efektivity náborových kampaní, ale i samotné efektivity práce zaměstnanců.

Zdroje

- [1] Davies, G. *Employer branding and its influence on managers*. 2008. European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss: 5/6, pp.667 – 681. ISSN: 0309-0566
- [2] DE CHERNATONY, L. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [3] Heilmann, P., Saarenketo, S., Liikkanen, K. 2013. *Employer branding in power industry*. International Journal of Energy Sector Management, Vol. 7 Iss: 2, pp.283 – 302. ISSN: 1750-6220
- [4] KARLÍČEK, M., KRÁL, P. 2011. *Marketingová komunikace - Jak komunikovat na našem trhu*. 1. Vydání. Grada Publishing, Praha. 224 s. ISBN: 978-80-247-3541-2.
- [5] KOTLER, P., KELLER, K., L. 2007. *Marketing management*. Vyd. 1. Grada Publishing, Praha 788 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- [6] WILDEN, R., GUDERGAN, S., LINGS, I. 2010. *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management. Vol. 26, Iss. 1-2,

Kontakt:

Ing. Martin Příbyl, Ph.D.

pribyl@svse.cz

Katedra marketingu a managementu

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Loucká 656/21, 669 02 Znojmo

Teorie a praxe řízení úspor – na příkladu muzeí v ČR

Theory and practice of savings - the example of museums in the Czech Republic

Milan Jan Půček, František Ochrana, Michal Plaček

Abstract

The museum sector in the Czech Republic has undergone a number of changes since 1989. At the end of 2012 there were 502 museums and galleries in the Czech Republic. All of the public administration is under a lot of pressure in terms of budget reductions, and cultural institutions and museums are not exempt. This article has two objectives. The first is to describe the basic theory of public sector savings, the process of calculating savings and displaying the available data in relation to the management of savings (in relation to museums). The second objective is to look for the main areas and constraints to achieving savings in the museum sector and to establish further directions for research. The number of self-sufficient museums in the Czech Republic is 18 %, which reflects the high dependence of them on public resources. Compared to the National Heritage Institute museums (especially state museums) have the potential for savings by means of greater centralization (mergers), as well as in working with major collections.

Keywords: Museum, New Public Management, public management, savings

JEL classification: C61, C63, L31

Úvod

Muzejní sektor v ČR doznal od roku 1989 řady změn. Ke konci roku 2012 bylo v České republice 502 muzeí nebo galerií. Celková návštěvnost expozic a výstav těchto institucí za rok 2012 byla 9,6 mil. osob. Takřka 80% muzeí je zřizována samosprávami nebo státem. Průměrná soběstačnost muzeí uváděna v datech NIPOS (2014) je 18% (je počítána jako vlastní příjmy lomeno výdaji celkem).

Velkou změnou pro muzejní sektor byla též reforma veřejné správy, kdy k 1. 1. 2003 došlo k přesunu odpovědnosti za muzea z rušených okresních úřadů na krajskou samosprávu. Stát si tak ponechal zřizovatelskou funkci jen u 33 muzeí. Další velkou změnou bylo v roce 2000 přijetí zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy; zákon nově stanovil standardy muzejní práce a vymezil pojem „muzeum“ (§2 odst. 4): „Muzeem je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořky pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvořky získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvořků vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku.“ Tato definice pracuje zejména s paměťovou a vzdělávací funkcí muzea. Poněkud odlišně definuje muzeum mezinárodní asociace muzeí International Council of Museums, zkratka ICOM (Hájek a kol., 2011): „Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělávání, výchovy a potěšení.“ Tato definice přidává slovo „potěšení“, které odkazuje na zážitkovou funkci muzea. Muzeum dle definice ICOM má tak 3 funkce, paměťovou, vzdělávací (někdy též uváděnou didaktickou) a zážitkovou. Tři uvedené funkce muzeí neexistují izolovaně, ale společně utváří specifika, která jsou dána rozdílností tradičních funkcí muzea na jedné straně a nové zážitkové funkce na straně druhé. Typickým znakem produktu muzea je jeho komplexní charakter - vedle stálých a krátkodobých výstav zahrnuje rovněž kulturní či osvětové akce, vzdělávací programy nebo celou řadu doprovodných služeb. Klíčovým výstupem muzea je sbírka. Ta na sebe u většiny muzeí váže největší část výdajů muzea.

Problematika dosahování úspor není ve veřejném sektoru přes časté deklarace politiků vyřešené téma ani z teoretického a ani praktického hlediska. Tento příspěvek tak navazuje na monografii Ochrana a Půček „Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru“.

Rozpracovává její teoretické závěry v aplikaci na předmět výzkumu, jímž je problém úspor muzeí v podmínkách České republiky. Přínosem příspěvku je aplikace teorie úspor na muzejní oblast a zejména ve vymezení dalších kroků výzkumu v této oblasti.

Příspěvek si klade dva cíle: (1) Rozpracovat a popsat teoretická východiska zkoumání úspor v oblasti muzejnictví, navrhnout postup výpočtu racionálních úpor a na základě empirických dat prozkoumat problém řízení úspor ve veřejném sektoru (ve vazbě na muzea), (2) identifikovat hlavní oblasti a omezení dosahování úspor v muzejním sektoru a stanovit další směry výzkumu.

1. Teoretická východiska a metody

Celá veřejná správa v ČR je pod velkým tlakem z hlediska snižování rozpočtů, oblast kultury nevyjímaje. Z hlediska teorie je problematika veřejných výdajů zkoumána z různých hledisek, lze však říci, že převažují makroekonomický pohled (například Lucas, 2003), zkoumání globálních trendů veřejných výdajů (například Tanzi a Schuknecht, 2000), analýza rozpočtového deficitu (například Artl a Artlová, 2005) či analýza veřejných výdajů z pohledu národního účetnictví (například Hronová et al., 2009). Ve srovnání s analýzou výdajů centrální vlády obecně není problematika veřejných výdajů na veřejné služby v oblasti kultury (tedy včetně muzeí) řešena tak často. Například Tomova (2004) se zabývala rozdělením kultury z ekonomického hlediska na masovou (komerční) jako součást zábavného průmyslu a nekomerční (specifickou), která je chápána jako veřejná služba a vyžaduje spolufinancování z veřejných zdrojů (obdobně také Ratiu, 2005). Rozbor financování kultury v ČR provedla například Mockovčiaková, (2010), Škarabelová a kol. (2007), Kislingerová, (2013).

Při zpracování článku se vycházelo zejména z teorie veřejné ekonomie (zejména z **New Public Managementu**, dále NPM). Koncept NPM je v rámci příspěvku využíván jako teoretický rámec i praktický rámec. Přenosem metod ze ziskového sektoru nebo otázkami efektivnosti ve smyslu konceptu NPM se zabývala celá řada autorů. Z českých a slovenských autorů se tomuto tématu věnují například Nemeč a kol. (2012), Nekola a Ochrana (2009), Špaček a Neshybová (2010) a další. Problematika NPM je velmi široká, jak z hlediska teorie, tak z hlediska praxe. K předním tvůrcům konceptu NPM patří Aucoin (1990), Pollit (1990), Walsh (1995).

Klíčovými pojmy, které používáme při analýze úspor, jsou: „řízení ve veřejné správě“, „řízení úspor“, „úspory ve veřejném sektoru“. Pro potřeby tohoto článku budeme „**řízením ve veřejné správě**“ označovat „cílevědomou (záměrnou) regulační činnost subjektů veřejné správy, jejímž smyslem je usměrňovat dané procesy tak, aby byly dosahovány stanovené cíle. Pro regulační řídicí činnost je charakteristické, že je založena na získávání informací, které řídicí subjekt získává na základě zpětné vazby. Zpětná vazba poskytuje informace o průběhu realizovaných (a původně zamýšlených) procesů, kdy řídicí subjekt porovnává dosahované výsledky se stanovenými cíli a s jejich ukazateli. V případě zjištění odchylek řídicí subjekt provádí potřebné korekce. Výsledkem řídicí činnosti může být, že dané cíle jsou buď splněny, nebo dochází k jejich ztroskotání.“ (Ochrana, Půček 2011, s. 14). Z toho lze odvodit, že **řízení úspor** je cílevědomou (záměrnou) regulační činnost subjektů veřejné správy (v našem případě muzeí), jejímž smyslem je usměrňovat dané procesy tak, aby byly dosahovány stanovené cíle, které se v našem případě týkají dosahování racionálních úspor. Dalším pojmem je pojem „úspory“ (Ochrana a Půček 2012, s. 11): „**Úspory ve veřejném sektoru**“ můžeme vymežit jako dodatečné zdroje, které byly (budou) získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji. Úspory jsou výsledkem racionalizačního postupu či opatření, které vede k vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti při plnění stanoveného cíle.“

Pro dosažení výzkumných cílů a při analýze byl použit **mix normativní a nenormativní metodologie**. Pozitivní metodologie byla použita zvláště při analýze a deskripci problémů, při studiu pramenných teoretických zdrojů, při analýze dostupných zkušeností. Základní kritériální otázkou při tomto druhu analýzy je: „Co se událo z hlediska předmětu zkoumání? Jaký je stav zkoumaného problému v oblasti racionálních úspor?“. Následně bylo autory formulováno „nejlepší“ (optimální) řešení s ohledem na zvolená kritéria. Byla stanovena normativní otázka: „Jaký výsledný cílový stav by byl vhodný (žádoucí)?“ – resp.: „Co je možné považovat za nejlepší možné řešení s ohledem na principy konceptu New Public Management?“. V rámci zmíněného mixu pozitivní a normativní metodologie používáme řadu vědeckých výzkumných metod. Z nich dominuje metoda analýzy, která byla použita při zkoumání odborné literatury, legislativy, dat. Z obecně vědních metod byla rovněž použita metoda dedukce, a to při vyvozování závěrů z již existujících přístupů, metoda indukce při vyvozování závěrů z analýzy jednotlivých primárních a sekundárních dat.

Data: V rámci výzkumu byla zpracována data Ministerstva kultury ČR – dle statistiky NIPOS (data jsou dostupná na stránkách <http://www.nipos-mk.cz/>), která se týkala statistiky muzeí v ČR, současně byla využita data Eurostatu a data Ministerstva financí ČR (databáze MONITOR). Též byly využity data z výročních zpráv muzeí a Národního památkového ústavu.

2. Racionální úspory – stanovení postupu výpočtu

Pro klasifikaci úspor ve veřejném sektoru (včetně muzeí) můžeme použít různá třídící hlediska. Důležitým klasifikačním hlediskem je periodicita (**opakovatelnost**) úspory: (1) Jednorázová úspora se vztahuje k danému jedinečnému, neopakovatelnému opatření. Může jí být například energetická úspora, která vznikla úsporou energie v důsledku teplého zimního období. (2) Opakovatelná úspora se projevuje opakovaně po určitou dobu jejího fungování. Může to být například úspora, která vzniká při veřejném zadávání v rámci institutu rámcové smlouvy či úspora, která vzniká při dodávce zboží či služeb jako smluvně dohodnutá sleva od dodavatele na první dva roky. (3) Trvalé úspory jsou takové, které „nejsou“ omezeny kritériem opakovatelnosti. Je to například trvalá úspora na energii, která vznikla zateplením budovy. Nejdůležitějším klasifikačním kritériem úspor je **hledisko ekonomické racionality**. Podle něj rozlišujeme dva základní druhy úspor, a to (1) racionální úsporu a (2) „neracionální“ úsporu. Z ekonomického hlediska může úspora vznikat třemi základními způsoby – nalezením úspor cestou vyšší hospodárnosti, vyšší efektivity a vyšší účelnosti použitých zdrojů.

Smyslem dosahování úspor ve veřejném sektoru (muzea nevyjímaje) je, aby úspory byly racionální. Jak bylo řečeno, úspory mohou vzniknout (Ochrana, Půček 2012, s. 18-19): (1) **cestou vyšší hospodárnosti:** Jí rozumíme takovou redukci nákladů, kdy tento proces je v souladu s obsahem principu hospodárnosti. To znamená, že snížení nákladů na jejich „úspornou hranici“ *nesmí* nijak ohrozit plnění původně stanoveného cíle. Zároveň tato úspora v původně plánovaných nákladech *nesmí* nákladově negativně ovlivnit žádné jiné plánované aktivity v jiném segmentu v působnosti obce / kraje. Provedená úspora tudíž *nesmí* při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady, které by převýšily původně plánované náklady. (2) **cestou vyšší efektivity:** Jí rozumíme takové zvýšení plánované produktivity nákladů či takové snížení jednotkových nákladů, kdy tímto racionalizačním efektem nedochází k ohrožení plnohodnotného plnění cíle. (3) **cestou zvýšení účelnosti (účinnosti):** Třetím projevem racionálně provedených úspor je zvýšení účinnosti procedur souvisejících s realizací stanoveného cíle, kdy její podstatou je nalezení racionálnějšího způsobu pro dosažení stanoveného cíle.

Ve všech případech platí, že provedená **úspora nesmí při plnění jiných aktivit (cílů) vyvolat dodatečné náklady**, které by převýšily původně plánované náklady. Matematicky je to možné vyjádřit (Ochrana, Půček 2012, s. 18-19):

$$C_P > C_R, \text{ kde} \tag{1}$$

C_P původně plánované náklady; C_R reálně vynaložené náklady

Jak vyplývá z rovnice (1), racionalizační činností se podařilo snížit původně plánované náklady C_P na hodnotu C_R , přičemž rozdíl mezi původně plánovanými náklady C_P a reálně vynaloženými náklady C_R představuje úsporu v nákladech. **Dosaženou úsporu** U je pak možné vyjádřit:

$$U = C_P - C_R > 0, \text{ kde} \quad (2)$$

U dosažená úspora; C_P původně plánované náklady; C_R reálně vynaložené náklady
Uvedený vztah vyjadřuje nutnou, nikoli však dostačující podmínku pro vznik úspor U . Úspora totiž musí být racionální. To znamená, že musíme prověřit doplňující podmínku vzniku úspory, a tou je zjištění, zda (a jak velké) vyvolané náklady C_V daná úspora vyvolá. Jsou to takové náklady, které vznikají v důsledku provedené racionalizační akce. Příkladem může být, že provedená úspora v původně plánovaných nákladech povede k tomu, že vzniknou vyšší nároky na ošetřování techniky, či dojde např. ke zkrácení životního cyklu dané investice. Pro **racionální úsporu** U_r platí, že

$$U_r = C_P - C_R > 0, \text{ za podmínky, že} \quad (3)$$

$$U_r - C_V > 0, \text{ kde} \quad (4)$$

U_r dosažená úspora; C_V vyvolané náklady

Racionální úspora U_r tedy nesmí svými důsledky vyvolat dodatečné náklady C_V , které by vedly k celkovým vyšším společenským ztrátám. Pokud tato podmínka neplatí, pak se jedná o tzv. neracionální úsporu. Pro **neracionální úsporu** U_n platí, že snížením nákladů dojde ke konečnému výsledku, že dosažená úspora U vyvolává v jiném oblasti či v jiné aktivitě takové dodatečné vyvolané náklady C_V , přičemž platí:

$$U_n = (C_P - C_R) - C_V < 0, \text{ kde} \quad (5)$$

U_n neracionální úspora (peněžní jednotky); $(C_P - C_R)$ pseudoracionální úspora
 C_V vyvolané náklady

Rozdíl mezi $(C_P - C_R)$, třebaže je kladný, představuje v případě neracionální úspory U_n tzv. **pseudoúsporu**, neboť vyvolané náklady C_V převyšují rozdíl mezi plánovanými náklady C_P a mezi reálně vynaloženými náklady C_r . Celkově tak vzniká **záporný užitek** U_n . Taková aktivita je z ekonomického hlediska neracionální, **tedy** nesmyslná. Je v rozporu s principem účelného nakládání se zdroji. Proto tento případ označujeme termínem **neracionální úspora**. V praxi se takové případy označují termíny „hloupé škrty“.

3. Aplikace na muzejní sektor

3.1 Veřejné výdaje na muzejní sektor

Celá veřejná správa v České republice je pod velkým tlakem z hlediska snižování rozpočtů, kulturní instituce a muzea nevyjímaje. Přičemž z dat Eurostatu (2014) plyne, že prostřednictvím, veřejných rozpočtů v ČR je v oblasti kulturních služeb přerozdělováno přibližně 0,7% HDP (rok 2011) nebo 0,6% HDP (rok 2012). To v peněžním vyjádření v roce 2011 představovalo 25 346,0 mil. Kč (1 031 mil EUR), v roce 2012 bylo 23 816,0 mil. Kč. Pro srovnání činily výdaje na veřejné služby v oblasti kultury v roce 2012 v Polsku 0,7% HDP, v Německu 0,4% HDP a v Rakousku 0,6% HDP. Podrobněji to uvádí následující tabulka, která srovnává ČR, Polsko, Německo a Rakousko.

Tabulka 1: Veřejné výdaje v ČR, Polsku, Německu a Rakousku na veřejné služby v oblasti kultury

	rok 2011			rok 2012		
	v % HDP	v mil. EUR		v % HDP	v mil. EUR	
		celkem	z toho na zaměstnance		celkem	z toho na zaměstnance
ČR	0,7	1 030,7	332,9 (32%)	0,6	947,0	329,4 (35%)
Polsko	0,7	1 817,3	537,0 (30%)	0,7	1 888,9	547,9 (29%)
Německo	0,4	10 520,0	4 140,0 (39%)	0,4	10 680,0	4 340,0 (41%)
Rakousko	0,6	746,5	278,6 (37%)	0,6	620,7	252,9 (41%)

Zdroj: autoři dle dat Eurostat (2014)

V tabulce jsou uvedeny celkové výdaje veřejných rozpočtů (tedy vládních i samosprávných), a to v % HDP a v miliónech EUR pro roky 2011 a 2012. Je zde uveden také podíl výdajů na zaměstnance v mil. EUR. V ČR v roce 2012 činily výdaje na zaměstnance 35% z výdajů na veřejné služby v oblasti kultury, což je srovnatelné s uvedenými zeměmi. Nejde o data jen za muzea, ale za celou oblast kultury. Následující tabulka č. 2 uvádí podrobněji situaci v ČR jen z hlediska muzeí (definice muzea je uvedena v teoretických východiscích).

Tabulka 2: Celková výše příspěvku muzeí zřizovaných státem, kraji a obcemi v ČR v roce 2012

Zřizovatel muzea:	Výše příspěvku od zřizovatele		v % z peněz na kulturní služby dle Eurostatu (23 816 mil. Kč)	Počet muzeí v ČR	
	v mil. Kč	% z celkem		počet	v %
obce	474,6	16,5%	2,0%	270	67,8%
kraje	1 196,2	41,5%	5,0%	95	23,9%
ministerstva	1 209,1	42,0%	5,1%	33	8,3%
celkem	2 880,0	100,0%	12,1%	398	100,0%
Počet návštěvníků expozic a výstav těchto muzeí (v mil. Kč)				7 532,4	
Celkové provozní výdaje (v mil. Kč)				3 956,8	
Příspěvek na jednoho návštěvníka v Kč				382 Kč	

Zdroj: autoři dle dat MONITOR (2014), Eurostat (2014) a NIPOS (2013)

Z databáze Ministerstva financí ČR (konkrétně databáze MONITOR) lze zjistit celkové příspěvky poskytnuté muzeím, které jsou zřizovány státem, kraji nebo obcemi. Dle druhového třídění rozpočtu jde o položku 5331. Tyto příspěvky představovaly v roce 2012 částku 2 879,9 mil. Kč. To z celkových prostředků na kulturní služby uváděných pro rok 2012 v databázi Eurostatu představuje 12,1%. Počet muzeí je převzat z databáze NIPOS. Z uvedené tabulky mimo jiné plyne, že 33 muzeí zřizovaných státem (většina z nich je zřízena Ministerstvem kultury) se na celkovém příspěvku podílí 42%, krajská muzea (kterých je 95, což v procentech z počtu muzeí činí 24%) se podílí 41,5 % a muzea zřizovaných obcemi (kterých je 270, což je v procentech 68%) se podílí na součtu příspěvků jen 16,5 %. Z toho hlediska je velmi významné analyzovat situaci státem zřizovaných muzeí. Na základě rozboru celkových veřejných výdajů je velmi obtížné vytipovat vhodné oblasti pro racionální úspory. V každém případě „velká“ státní muzea pracují s mnohem větším rozpočtem, než „malá“ obecní muzea. Je samozřejmě otázkou, proč stát zřizuje tak vysoký počet muzeí (více viz kapitola 3.3).

V předchozí tabulce jsou též dle databáze NIPOS doplněny celkové výdaje a počet návštěvníků (u muzeí NIPOS uvádí „návštěvníky expozic a výstav“). Pokud podělíme celkový příspěvek uvedený v tabulce celkovým počtem návštěvníků, dostaneme příspěvek (státu, krajů a obcí) na jednoho návštěvníka, která v roce 2012 činila 382 Kč. S tímto ukazatelem muzea nerada pracují, protože hlavním smyslem muzea je ochrana a správa sbírky, což se do tohoto ukazatele nijak nepromítne. Databáze NIPOS též uvádí průměrnou soběstačnost muzeí – ta dle této databáze v roce 2012 činila průměrně 18,2%. Tyto údaje budou prověřeny na konkrétním muzeu.

3.2 Analýza příjmů a výdajů konkrétního státního muzea

K analýze bylo s ohledem na dostupnost dat zvoleno Národní zemědělské muzeum. V následující tabulce jsou uvedeny **příjmy** Národního zemědělského muzea (dále NZM) v letech 2010 až 2013. Uváděný příspěvek je konečný (včetně všech navýšení v průběhu roku a včetně příspěvku zřizovatele na vědu a výzkum).

Tabulka 3 Příjmy Národního zemědělského muzea a výše příspěvku v letech 2010 až 2013 v tis. Kč

Kategorie výnosů	Skut. 2010	Skut. 2011	Skut. 2012	Skut. 2013
Příjmy celkem	41843	51397	48 821	58 899
Vlastní výnosy celkem (vč. 648) z toho	9266	14480	12 579	10 101
- vstupné a další služby (celý účet 602)	2784	4504	4 436	4 671
- nájemné (603)	4104	4359	3 702	3 910
součet vstupné (602) + nájemné (603)	6888	8863	8138	8581
- tržby za prodej propagač. a komis.zboží (604)	454	690	643	573
součet 602 + 603 + 604	7342	9553	8781	9154
- použití fondů (účet 648)	656	3279	2 951	0
- jiné ostatní výnosy	1268	1648	847	947
Příspěvek od zřizovatele včetně vědy	32293	34862	36 160	48 797
Příspěvek na jednoho návštěvníka v Kč	395 Kč	149 Kč	169 Kč	211 Kč
Tržby za vstupné na návštěvníka	32,20 Kč	18,10 Kč	19,70 Kč	19,00 Kč
Soběstačnost (účet 602 + 603 + 604 / náklady)	17,4%	18,6%	16,7%	17,3%
Soběstačnost (vlastní příjmy / náklady)	21,9%	28,2%	23,9%	19,1%

Zdroj: autoři dle NZM

Součet příjmů ze vstupného a nájemného se pohyboval od 6,9 mil. Kč (rok 2010) po 8,9 (rok 2011). Na činnost muzea se pohlíží jako na veřejnost službu. Proto je důležité, kolik návštěvníků této veřejné služby ročně využije. Pokud podělíme celkový příspěvek počtem ročních návštěvníků, dostaneme příspěvek zřizovatele na jednoho návštěvníka. Ten byl v roce 2011 (před zavedením společné vstupenky se ZOO Ohrada) 395 Kč (tedy odpovídal zhruba průměru dle tabulky 2), v roce 2011 se snížil na 149 Kč a v roce 2011 byl 211 Kč. Tabulka uvádí též průměrnou cenu vstupného na jednoho návštěvníka. Je uveden též ukazatel soběstačnosti ve dvou variantách (1) jako podíl tržeb ze vstupného (účet 602), tržeb z nájemného (účet 603) a tržeb z prodeje zboží (účet 604) dělené celkovými náklady; (2) jako podíl všech vlastních příjmů k celkovým nákladům. Přičemž statistika Ministerstva kultury NIPOS uvádí průměrnou soběstačnost muzeí kolem 18%.

Náklady v letech 2010 až 2013 uvádí následující tabulka. Celkové náklady se v letech 2011 až 2013 pohybovaly kolem 52 mil. Kč. V letech 2011 a 2012 snížilo NZM osobní náklady (až na 36% celkových nákladů v roce 2012) tím, že řadu činností zajišťovaných zaměstnanci převedlo na externí služby. Šlo zejména o průvodce, pokladní, ale také další profese (například údržba). Následné veřejnosprávní kontroly prokázaly, že nakupované služby se pro NZM prodražily a s ohledem na délku smluvních vztahů ovlivňují i současnost (např. nevýhodná smlouva na průvodce končí k červenci 2015). V roce 2012 nebyla realizována nezbytná úsporná opatření a NZM dosáhlo ztrátu ve výši 3,7 mil. Kč. Ztráta byla vyrovnána kladným výsledkem v následujícím roce 2013.

Tabulka 4 Náklady Národního zemědělského muzea v letech 2010 až 2013 v tis. Kč

Kategorie nákladů	Skut 2010	Skut. 2011	Skut. 2012	Skut. 2013
Nákupy (úč. skupina 50)	6149	8318	6947	9 768
Služby (úč. skupina 51)	9551	16107	18351	14 683
Osobní náklady Σ	22790	21681	18700	21 525
v tom: - mzdové prostředky	16486	15720	13508	15 679
- soc. a zdrav. pojištění	5421	5167	4539	5 161
- sociální náklady	883	764	653	685
Daně a poplatky	16	16	16	23
Ostatní náklady	419	432	801	844
Odpisy	3169	4639	7345	5 785
Daň z příjmu	219	193	390	356
Celkem náklady	42313	51386	52550	52 985
Hospodářský výsledek	-470	11	-3729	5 914
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	53,9%	42,2%	35,6%	40,6%

Zdroj: autoři dle NZM

Současně lze konstatovat, že NZM neplní svoji funkci z hlediska péče o sbírky – z úsporných důvodů není většina depozitářů v zimě temperována, což sice vede k nižším nákladům za energie (patří do kolony „nákupy“), ale vede k porušování zákona č. 122/2000 Sb. a k riziku poškození sbírek.

Na základě rozboru jednoho muzea nelze vyvozovat relevantní zobecňující závěry. Přesto však zkoumaný případ ukazuje na výše zmiňovaný problém neracionálních úspor. Z analýzy totiž vyplynulo, že snaha o převod pracovníků na nakupované služby vedla k navýšení celkových výdajů. Šlo tedy o neracionální úsporu. Snaha uspořit náklady v energiích vedla k porušování zákona – tedy opět k neracionálním úsporám. Nicméně u této věci stojí za zmínku, zda je zákon v NZM uplatňován správným způsobem z hlediska stanovení nezbytných teplot a vlhkosti. NZM se odkazuje na obecná doporučení ze strany Ministerstva kultury, aniž by provedlo potřebnou analýzu nezbytného prostředí v depozitářích. Zadaná analýza v roce 2014 prokázala, že je možné vnitřním aktem pro značnou část sbírkových předmětů upravit bez porušování zákona. Otázkou také zůstává, za je zákon týkající se sbírek správně nastaven (pro mnohem často mnohem vzácnější předměty spravované Národním památkovým ústavem tento zákon neplatí).

3.3 Porovnání s Národním památkovým ústavem (prostor pro další výzkum)

Z hlediska dalšího výzkumu se jeví jako zajímavá komparace výdajů, řízení a marketingu památek spravovaných státní příspěvkovou organizací Národní památkový ústav (dále NPÚ) s řízením a marketingem muzeí. Zatímco velké množství státních hradů a zámků je spravováno centrálně ze strany NPÚ (celkem 104 zpřístupněných objektů v roce 2013), muzea a galerie mají velmi roztržštěnou strukturu. Z počtu 502 muzeí bylo dle NIPOS (2013, s. 7) 33 muzeí (6,6 %) zřizováno ministerstvy (tedy státem), 95 muzeí kraji (18,9 %), 270 obcemi (53,8 %), 104 muzeí lze považovat za soukromé (20,7%). Samosprávy (kraje a obce) zřizují dohromady necelých 73 % muzeí. Přitom celková návštěvnost v roce 2013 památek NPÚ byla 4,3 mil. návštěvníků, všech uvedených muzeí 9,6 mil. návštěvníků. Přitom dle metodiky návštěvnosti používaných NPÚ jde jednoznačně o 4,3 mil. osob, které skutečně tyto památky navštívili. U muzeí jde o návštěvníky „expozičních a výstav“ – nelze z toho poznat, kolik to ve skutečnosti činí osob, které muzea navštívily. Řada muzeí má v jednom objektu více expozičních a krátkodobých výstav. To může znamenat, že osobu, která navštíví celé muzeum, započítávají dle metodiky NIPOS vícekrát. Předmětem výzkumu by tak mohla být právě tato skutečnost.

Statistika NIPOS též uvádí údaj o průměrné ekonomické soběstačnosti muzeí (tedy podílu vlastních výnosů – zejména z návštěvnosti a pronájmů) k celkovým příjmům ve výši cca 18%. NPÚ má soběstačnost dle stejného výpočtu dvojnásobnou. Je právě věcí dalšího výzkumu, jakou roli na lepší soběstačnosti památek spravovaných přes NPÚ hraje centrální řízení a skutečnost, že NPÚ nepodléhá zákonu o sbírkách. NPÚ tedy vykazuje cca dvakrát lepší soběstačnost než muzea zřizované státem, kraji a obcemi. Jako 2 hlavní faktory a současně 2 oblasti pro hledání racionálních úspor muzeí byla identifikovány 2 faktory: (1) Úspora „z velikosti“, tedy NPÚ (jako jedna státní příspěvková organizace) spravuje přibližně stejný počet památek a objektů jako státní muzea, kterých je ale 33. Současně vykazuje vyšší návštěvnost a soběstačnost. (2) Zákon o sbírkách, který není optimálně nastaven a znamená vysoké nároky na správu a ochranu sbírek. Často mnohem vzácnější předměty na hradech a zámcích ve správě NPÚ podléhají mnohem menší ochraně.

Závěr

Problematika dosahování úspor není ve veřejném sektoru (přes časté deklarace politiků) vyřešené téma, a to ani z teoretického, ani z praktického hlediska. Zjištěné závěry ukazují, že i v oblasti muzejnictví dochází k plýtvání s veřejnými zdroji. Příspěvek podává teoretickou reflexi daného problému a vypracovává teoretická východiska pro dosahování úspor v tomto specifickém segmentu veřejného sektoru. Příspěvek má i praktický přínos. Na příkladu muzeí ukazuje na praktický postup, jak dosahovat úspory a omezovat plýtvání ve veřejném sektoru. V rámci výzkumu se ukázalo, že racionální úspory úzce souvisí s tématem soběstačnosti muzeí a výší příspěvku na jednoho návštěvníka. Průměrná soběstačnost muzeí byla v roce 2012 kolem 18%, příspěvek na jednoho návštěvníka 382 Kč.

Tento příspěvek je úvodem k rozsáhlejšímu výzkumu, který bude zaměřen na racionální úspory, soběstačnost a ekonomické ukazatele muzeí. V tomto smyslu vymezil potřebnou teorii a nastolil otázky a možnosti dalšího výzkumu.

Zdroje

- [1] ARLT, J.; ARLTOVÁ, M. 2005 Vztah deficitu běžného účtu platební bilance a rozpočtového deficitu – analýza panelových dat. *Politická ekonomie*, 2005, roč. 53, č. 6, s. 747–764. ISSN 0032-3233.
- [2] AUCOIN, P. 1990. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance*. 1990, vol. 3, no. 2, pp. 115-137.
- [3] EUROSTAT Government finance statistics. Luxembourg: European Commission, 2014. Dostupné na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database>.
- [4] HÁJEK, O. a kol. 2011. Muzea v ČR – analýza vybraných charakteristik. In *Časopis Slezského zemského muzea. Série B*, 2011, ISSN 1211-3131
- [5] HRONOVÁ, S., FISCHER, J., HINDLS, R., SIXTA, J. 2009. *Národní účetnictví – nástroj popisu globální ekonomiky*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-153-6.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. 2013. Několik poznámek k otázkám oceňování kulturních statků. In *Acta oeconomica Pragensia*, 2013, roč. 21, č. 1, s. 46-60. ISSN 0572-3043.
- [7] LUCAS, R. E. JR. 2003. Macroeconomic Priorities. In *The American Economic Review*, 2003, roč. 93, č. 1, March, s. 1–14. ISSN 0002-8282.
- [8] MOCKOVČIAKOVÁ, A. 2010. *Financování kultury z veřejných rozpočtů v roce 2008*. 2010. Dostupné z: <http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/p982_2008611_text-financovani-kultury-z-verejnych-rozpoctu-2007.pdf>
- [9] MONITOR a ÚFIS: data o hospodaření obcí z prezentačního systému ÚFIS, dostupné na <http://www.info.mfcr.cz/ufis/>
- [10] NEKOLA, M., OCHRANA, F. 2009. Economic Evaluation of Public Programs. *Journal of Economics*, 57, č. 5, s. 458 – 474.
- [11] NEMEC, J., ŠPAČEK, D., SUWAJ, P., MODRZEJEWSKI, A. 2012. Public Management as a University Discipline in New EU Member States. *Public Management Review*, 14, č. 8, s. 1087 – 1108.
- [12] NIPOS 2014 *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012 – I. Díl, kulturní dědictví*. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu. 2013.
- [13] NIPOS 2014. *Kultura České republiky v číslech*. 2014. Dostupné na: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Kultura-v-cislech_2014_web.pdf>.
- [14] OCHRANA, F., PŮČEK, M. *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. 2012, 228 p.

- [15] POLLITT, C. 1990 *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.1990.
- [16] RATIU, D. E. 2009 Cultural policy and values: intrinsic versus instrumental? The case of Romania. In *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2009, roč. 39, č.1, 24-44. ISSN 1063-2921.
- [17] ŠKARABELOVÁ, S., NESHYBOVÁ, J., REKTOŘÍK, J. 2007 *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. Dostupné na: http://is.muni.cz/el/1456/podzim2011/MPV_EKKU/um/EKMS_elektronicka_skripta.pdf
- [18] ŠPAČEK, D., NESHYBOVÁ, J. 2010. Brief History and Current Trends of Public Administration Reform in the Czech Republic. *Public Administration in Times of Crisis*. Bratislava: NISPAcee, s. 1 – 18.
- [19] TANZI, V.; SCHUKNECHT, L. 2000. *Public Spending in the 20th Century: A Global Perspective*. Cambridge University Press 2000. ISBN 0-521-66291-5.
- [20] TOMOVA, B. 2004. Market mechanisms of financing culture in accession countries, Final Research Paper. Budapest: OSI International Policy Fellowship 2004, s. 110.
- [21] WALSH, K. 1995. *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. London: Macmillan. 1995.

Kontakt:

Ing. Milan Půček, MBA, PhD.

milan.pucek@seznam.cz

Národní zemědělské muzeum Praha, Kostelní 44, Praha

Prof. PhDr. František Ochrana, DrSc.

ochrana@fsv.cuni.cz

Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze, Smetanovo nábřeží 6, 110 00 Praha 1

Ing. Michal Plaček, M.sc

placek@svse.cz

Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, Loucká 21, 669 02 Znojmo;

TRANSFRONTIER CO-OPERATION AS AN ACTUAL ISSUE IN PUBLIC ADMINISTRATION

PŘESHraničNÍ SPOLUPRÁCE JAKO AKTUÁLNÍ TÉMA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Markéta Sanalla

Abstract

This paper presents the main findings which are focusing interdisciplinary on contemporary trends in the regional policy in Central Europe. These findings are illustrated on public administration activities in Znojmo region and it is shown under the auspices of project called Columbus. Cross-border project Columbus has been started one year ago. Project is focusing on the main problems that affect Znojmo region. It is primarily aimed at the local unemployment. Under the cooperation with City management in Znojmo and Town Hall district in Retz in Austria is Columbus trying to reduce mentioned problem through transfrontier negotiation, cooperation and subsequent solutions. The work is based on case study, which tried to gain the most important facts about followed issues. Through an analysis of selected aspects in these sub-state units is shown its success in researched area which lies not only in a wide range of cultural and tourist industry activities but also in economic area.

Keywords: co-operation, region, unemployment, public administration, regionalization

JEL classification: H790

INTRODUCTION

Znojmo region is a pioneer in transfrontier co-operation. These deal consequents upon geographical emplacement on the border of the former Eastern Bloc which constitute area of renewed relations in united central Europe nowadays. Management of Znojmo municipality use cross-border co-operation to reduce unemployment rate in region which is one of the key tasks. Negotiation in region is facilitated by creating ad-hoc region. The fundamental role in negotiation plays local municipalities and regional public administration subjects. Activities in the scope of international relations with sub-state units as participant, can certainly be called a present-day phenomenon. Within the process of regionalization in the whole Europe (Balík, 2009), cooperation plays an increasingly more significant role primarily in the area of establishing contacts between municipalities.

Moreover, in the Czech Republic it is also non-state entities such as cultural institutions that come into play (Mansfeldová, 2006). Their role is illustrated by the activities in the region of Znojmo and its cross-border co-operation in the local unemployed policy. It is here where a lot of the activities are crucial to the development of the region and are successfully carried out thanks to the activities, mainly from the area of education, the non-profit sector and cultural life. The article presents the main findings that view the current trends of regional politics interdisciplinary, and illustrates them by an example of activities in the selected region. This very region is the national pioneer in the sphere and regarding culture and tourism industry growth. It makes use of its potential resulting from its geographical location on the border with Austria.

1.1 Aims and methodology

The contribution is in the form of a case study that opens the issue of establishing transfrontier relations. The fundamental aspects of the phenomenon will be illustrated by the example of this Moravian region. This analysis can serve as a topic for further discussion both among the experts and the municipality representatives who can use it as a valuable source of inspiration. The paper analyses the public administration activities in the sphere of economic development with an emphasis on unemployment issues. The form of the presented contribution has been chosen accordingly with the fact that case studies are frequently used in

researching the topic as they are a convenient source of knowledge within the defined research area.

It is determined primarily by its methodical suitability when researching a region and its specific conditions as well as the opportunities for establishing the distinctive relations resulting from them.

Furthermore it is necessary to add that the article does not make methodical distinctions between the two main types of such cooperation: that is, cooperation on a formal as well as informal basis, which mingles inseparably. The text handles the term of cooperation as undifferentiated. The article illustrates the general connections of cooperation and also draws attention to the pitfalls as well as benefits of this concept for contemporary researchers.

2 PUBLIC ADMINISTRATION AS AN ACTOR IN TRANSFRONTIER ACTIVITIES

2.1. A short definition of cooperation

In current international relationship is often used the term paradiplomacy as a convertible term for transfrontier cooperation. Paradiplomacy is the foreign policy of sub-state units. It can be called a current phenomenon primarily in today's central Europe. The process, which is an integral part of regionalization, is no longer restricted solely to the federal or decentralized western European countries. These activities have been noticeable on the subnational level of the developed European countries since the 1960s and nowadays they are playing an increasingly more significant role. Paradiplomatic activities can thus be viewed as an outcome of a growing role of cities and regions, which has been apparent on the economic or political as well as social and cultural levels (Čmejrek, 2008).

The first definition of paradiplomacy was produced by Ivo Duchacek and Panayotis Soldatos. They concurred in that "paradiplomacy is a concept that refers to international activity by sub-national actors (federated units, regions, urban communities, cities). This concept supports, complements, corrects, duplicates or challenges the nation states (Pereira, 2006)". Later the security issue was added to the definition of paradiplomacy. Noe Cornago (Cornago, 1999), a professor at the University of the Basque Country, talks about "sub-state governments' involvement in international relationships, through the establishment of formal and informal contacts, either permanent or ad hoc, with foreign public or private entities, with the aim to promote socio-economic, cultural or political issues, as well as any other foreign dimension of their own constitutional competences" (Pereira, 2006).

When researching the concept of paradiplomacy within the present-day international relations, it is in my opinion best to regard the regions ad hoc while taking into consideration that the sub-state unit or region is defined by suitable determining criteria. A relevant perspective of a region is offered by Jáč and his team in their extensive treatise "The uniqueness of a municipality in a region". According to them, a region is "delineated as a part of a territory characterized by a set of natural and socioeconomic elements and relations, whose specific nature, position, structure and integration degree form the structure of the environment with its internal relations that differentiate this territory from the surrounding territorial units" (Jáč, 2010).

If we proceed from the broader definition of the paradiplomacy concept, it is best to regard the region as a specific, culturally distinctive unit that cultivates its partnership with foreign regions most notably on the basis of a number of specific characteristics. Therefore it is appropriate to speak of a sub-state unit formed by the microregion Znojemsko and Podyjí (area on both sides of the river Dyje) which is distinguished by substantial territorial integrity and which is in my opinion the most suitable type of a sub-state unit to help us understand our view of paradiplomacy.

2.2. Co-operation between public administration and non-state actors

The analysis contained in this article would not, however, be complete if I did not include in it another dimension, that is the role of non-governmental participants. Regions are, in fact, not the only participants that emerged on the international scene along with the nation states. In the region of Znojmo, these specific participants are treated equally when it comes to establishing the relations that are subject to our research. It concerns non-profit organizations, various social movements, clubs or interest associations. A typical example for the particular region is the cooperation of wine-making associations inside the extensive wine-growing region stretching along the Czech-Austrian border on both sides. Even here some of the crucial pitfalls of the paradiplomacy concept became evident: sub-state units do not have such a strong negotiating position since the international relations field is still rather conservative.

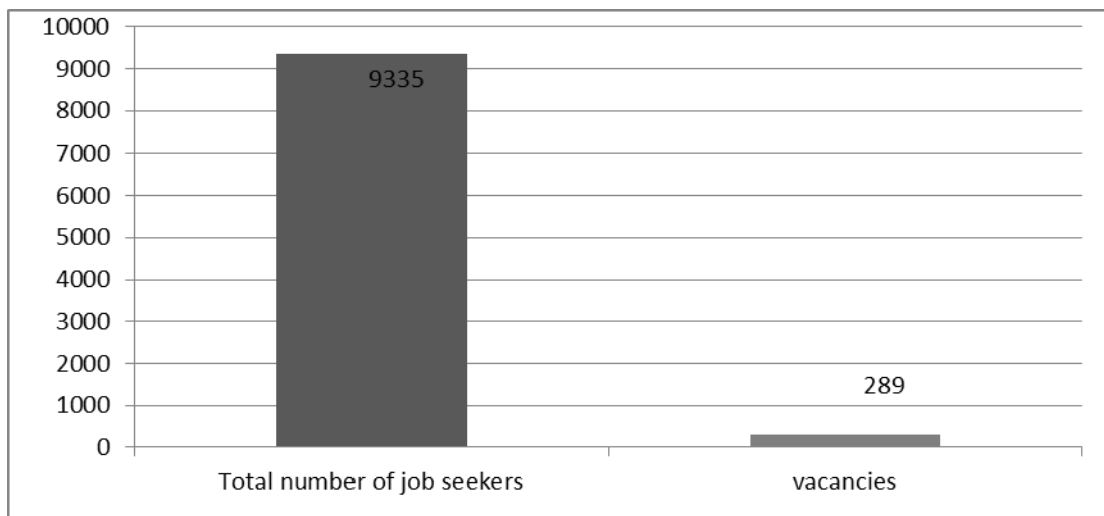
3 CURRENT DIMENSION OF TRANSFRONTER NEGOTIATION

.Cooperation in the region has taken on new dimensions in the field of employment policy. This area can be considered as a major success of paradiplomacy negotiations in the region. The attached table illustrates current statistical data of the unemployment rate in region. It is clear that the decrease in the unemployment rate for the region Znojmo is one of the key tasks. One of the main problems that affect region is seasonal unemployment too. It is a phenomenon that has been repeated by each year. But from the month of March, there slowly begins an increase in the number of vacant job particularly in agriculture construction. Transfrontier negotiation helps to find job in both sides of the border. In winter the city management and other non state actors offer a wide range of retraining. All this is under the auspices of paradiplomacy project called Columbus. Cross-border project Columbus has been started one year ago. Project is focusing on the main problems that affect Znojmo region. It is primarily aimed at the local unemployment.

Under the cooperation with City management in Znojmo and Town Hall district in Retz in Austria is Columbus trying to reduce mentioned problem through paradiplomacy negotiation, cooperation and subsequent solutions. In this process play an essential role also some non-state actors as a companies and the local Chamber of Commerce. Paradiplomacy policy helps to offer wide range of job offer and further education on the both sides of border. There are no statistical data about project how it helps to reduce unemployment in region. Preliminary calculations show a perceptible success.

As shown in the attached chart, the numbers of applicants to one free vacancy are more than alarming. One offered position for 32 people.

Chart num. 1: Unemployment rate in region Znojmo



Source: www.mpsv.cz, data given on the date of 31. 3. 2014

City management has found the solution in region to overcome one of the main problems of the concept of paradiplomacy. As is shown in the example of the project Columbus, there were overcome some selected obstacle: a definition of the term sub-state unit as an area for negotiation. Project Columbus is a good example how can work paradiplomacy policy its own way. Cooperation has been established in the framework of integrated cross-border region which is geographically, historically and politically linked.

4 CONCLUSIONS

Thesis in the previous chapters illustrated some selected pitfalls of the paradiplomacy concept in central Europe. The paper is using case study to exemplified the area of research in selected region Znojmo. In the discussion should be mentioned the pitfalls which face researchers of regional political science, primarily in the field of researching paradiplomacy policy. As it turns out, the most prominent difficulty in grasping the concept is the definition of the sub-state unit itself. On these definition is based the whole research of the paradiplomacy phenomenon.

The paper analysed deficiencies in these area of research and present some solutions. The crucial question is the specification of a sub-state unit in itself, which all definitions of paradiplomacy build on. For the purpose of my paper, I chose to use a definition of the region as being a territorial unit with a great deal of political, economic and social competences and thus I will concern myself with the sub-state unit that can be delineated by the territory of the entire administrative district of the town of Znojmo.

Another related problem is shown in fragmented concept of paradiplomacy negotiation. Who is going to negotiate with whom when there is not clear definition of region on both sides of the border? City management of Znojmo region found their way: negotiations are conducted with Town Hall district in Retz in Austria as a comparable regional partner for paradiplomacy negotiation. As mentioned above one of the most important partners is a non-state Austrian local Chamber of Commerce and other public authorities.

There are a lot of subjects for discussion because paradiplomacy is quite a new topic in political science research in central Europe. Essential summary of the paper is the statement of fact that suggested approach to the sub-state unit as a unit with a number of political, economic and social competences is crucial to grasp the concept of paradiplomacy. This contribution puts forward a proposal to discuss a sub-state unit within international negotiations as a unit that is delineated ad hoc as concerns both its territory and the scope of activity. Also as a part of the public administration system on various sub-national levels and could be a non-state participant too.

5 LITERATURE

- [1] BALÍK, S. 2009. *Komunální politika. Obce, aktéři a cíle místní politiky*. Grada, Praha. ISBN 978-80-247-2908-4.
- [2] CABADA, L. 2009. *Evropa regionů*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-163-2.
- [3] DOČKAL, V. 2005. *Přeshraniční spolupráce na východních hranicích České republiky. Růžový obláček a hrana reality*. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav. ISBN 80-210-3751-2.
- [4] ČMEJREK, J. 2008. *Obce a regiony jako politický prostor*. Alfa Nakladatelství, Praha. ISBN 978-80-87197-00-4.
- [5] CORNAGO, N. 1999. „*Diplomacy and Paradiplomacy in the Redefinition of International Security: Dimensions of Conflict and Co-operation*”, in: KEATING, M., 1999. *Paradiplomacy in Action*. Frank Cass, London. ISBN 0-7146-4971 6.
- [6] DRULÁK, P.; KÖNIGOVÁ, L.; KRATOCHVÍL, P. 2004. *Jak si stojí česká paradiplomacie?*, available from: <http://ustavmezinarodnichvztahu.cz/list/8/policy-papers>.
- [7] HRABALOVÁ, S. 2004. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. Masarykova univerzita, Brno. ISBN 80-210-3356-08.
- [8] JÁČ, I., 2010. *Jedinečnost obce v regionu*. Professional Publishing, Praha. ISBN 978-807431-038-6.
- [9] KEATING, M. 2000. *Paradiplomacy and Regional Networking. Forum of Federations: and International Federalism*. available from: www.forumfed.org/.../924-FRCU0105-eu-keating.

- [10] KOLEKTIV AUTORŮ. 2008. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Nakladatelství Aleš Čeněk, Plzeň. ISBN 978-80-7380-086-4.
- [11] KERN, J.; MALINOVSKÝ, J. SUCHÁČEK, J., 2007. *Learning Regions in Theory and Practice*. VŠB - Technical University of Ostrava, Ostrava. ISBN 978-80-248-1464-3.
- [12] MANSFELDOVÁ, Z. 2006. *Participace a zájmové organizace v České republice*. Sociologické nakladatelství SLON, Praha. ISBN 80-86429-53-9.
- [13] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strukturální fondy*. available from: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/Glosar/N/NUTS>.
- [14] POLITICAL MAPS. *Political map of Czech republic*. available from: www.mapaonline.cz
- [15] PEREIRA, R. 2006. *How can local governments foster peace through paradiplomacy?* available from: <http://innomics.files.wordpress.com/2007/11/unu-term-paper2.pdf>.
- [16] WOKOUN, R.; MALINOVSKÝ, J.; DAMBORSKÝ, M.; BLAŽEK, J. 2008. *Regionální rozvoj – východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha Linde, a.s., Praha. ISBN 978-80-7201-699-0.

Contact

PhDr. Markéta Sanalla
Department of Economics and Public Administration
The Private College of Economic Studies
Loucká 656/21
669 02 Znojmo
Czech Republic
Tel.: +420 515 224 891
E-mail: sanalla@svse.cz

Dividendová politika a její aplikace českými firmami

Application of dividend policy by Czech firms

František Sejkora

Abstract

Corporate managers make two main decisions. Investment decision, that forms the left-hand side of a balance sheet and financing decision, the right-hand side of a balance sheet. Financing decision primarily determines the capital structure of a corporation, but it also consists of another type of type of decision – the dividend policy one. The dividend policy sets amount of retained earnings, amount of earnings paid as a dividend and it also influences the capital structure of a firm. Managers should maximize the wealth of their shareholders so they should set their dividend payments according to this objective. This article survey managers of energy firms about their views on dividend policy. Of particular note is that eleven factor is of high importance to at least one respondent. Overall, this evidence suggests that the importance respondents attach to various factors influencing dividend policy varies among firms. The key factor that drive dividend policies are: needs of current shareholders, liquidity constraints (the availability of cash) and level current earnings.

Keywords: dividend policy, dividend, factors.

JEL classification: G 35

Úvod

Společným zájmem akcionářů i managementu akciové společnosti je růst její tržní hodnoty. Současně mezi nejsledovanější ekonomické ukazatele patří hospodářský výsledek běžného účetního období. Návrh na rozdělení hospodářského výsledku patří nepochybně k základním finančním rozhodnutím managementu. Za rozdělení zisku při splnění právních podmínek lze považovat výplatu dividend akcionářům. Určení způsobu, na základě kterého bude zisk zadržován nebo rozdělován na dividendy, případně používán k jiným účelům, můžeme definovat jako dividendovou politiku. Finanční management musí dividendovou politiku provádět v souladu s ostatními finančními rozhodnutími, tj. především s investičním (kolik prostředků a do jakých aktiv investovat) a finančních (pomocí jakých zdrojů svou činnost financovat) rozhodnutími. Z hlediska finanční teorie je dividendová politika zkoumána zpravidla na pozadí prvotního cíle společnosti, kterým je podle současné finanční ekonomie maximalizace tržní hodnoty firmy. V roce 1961 vydali ekonomové Merton Miller a Franco Modigliani teoretický článek s názvem: „Dividendová politika růst a hodnocení akcií“, který je stále jednou z nejdiskutovanější kontroverzí ve finanční teorii. Autoři v tomto článku podali vědecký důkaz o tom, že akcionář nebo potenciální investor je irelevantní vůči dividendové politice společnosti, neboť tato neovlivňuje hodnotu společnosti.

1. Cíl a použité metody

Cílem článku je identifikovat faktory, které mají zásadní vliv na rozhodování o výplatě dividend u českých akciových společností. Vzhledem k tomu, že nutnou podmínkou pro výplatu dividend je zisk, výzkum bude zaměřen na odvětví „Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody“, které je jak z hlediska ziskovosti, tak četnosti společností vyplácejících dividendy nejzajímavější.

Pro účely kvantitativního výzkumu byl vytvořen dotazník, který byl rozdělen do dvou sekcí. První část obsahovala identifikační údaje o společnosti, druhá část obsahovala problematiku dividendové teorie.

Výchozím bodem pro stanovení rozsahu základního souboru vhodného pro výzkum byla využita databáze Amadeus. Z celkového počtu 25 237 akciových společností v ČR působí ve zkoumaném odvětví 225 společností, z nichž největší počet společností tvoří výrobci a distributoři elektřiny, plynu, páry a teplé vody (cca 2/3), zbytek se zabývá výrobou a úpravou vody. Vzhledem k předpokladu, že rozhodování o dividendách realizují především

společnosti větší a s určitou historií, byl základní soubor dále redukován o společnosti, jejichž roční obrát je nižší než 30 mil. Kč a společnosti založené později než v roce 2008. Mimo toho byla podmínka, že společnost nesmí být kótována na české burze. Konečný rozsah základního souboru splňující definované požadavky bylo 159 akciových společností působících ve zkoumaném oboru.

Dotazníkové šetření proběhlo v období listopad 2013 – leden 2014. Dotazníky byly distribuovány vybraným podnikům prostřednictvím elektronické pošty a studentů. Dotazník byl určen pro pracovníka finančního managementu resp. člena představenstva, u kterého se předpokládá komplexní znalosti a přehled o společnosti.

Výběrový soubor byl z hlediska pravděpodobné statistiky stanoven nenáhodným výběrem. Vzhledem k tomu, že základní soubor není rozsáhlý, bylo prostřednictvím dotazníkového šetření tedy osloveno všech 159 společností.

Z celkového počtu 159 oslovených společností se vrátilo 44 dotazníků. Ze získaných dotazníků ovšem nebyly 2 dotazníky zařazeny do statistického vyhodnocení, neboť nebyly kompletně vyplněny. Celková návratnost činila 26,42 %. Zastoupení společností zabývajících se výrobou a úpravou vody ve vzorku činilo 45 %, zbytek tj. 55 % tvořily výrobci a distributoři elektřiny, plynu, páry a teplé vody. Na základě výše uvedeného můžeme výběrový soubor považovat za reprezentativní.

2. Dividendová teorie

Pro mnoho investorů jsou finanční investice do akcií důležitou součástí jejich investičního rozhodnutí (Novotný 2014). Článek autorů Millera a Modiglianiho (1961) byl průlomový, neboť před ním si většina ekonomů myslela, že lze zvolením vhodné dividendové politiky ovlivnit tržní hodnotu společnosti. Jediným faktorem, který ovlivňuje hodnotu společnosti, jsou podle autorů investiční možnosti firmy, nikoliv tedy výše dividendy. Společnosti by měly vybírat pouze projekty s kladnou čistou současnou hodnotou, kdy přijetím takových projektů dochází k maximalizaci tržní hodnoty společnosti. Tato teorie je založena na předpokladu existence dokonalého kapitálového trhu, dalším předpokladem jsou existence absolutní jistoty při rozhodování ekonomických subjektů a racionální chování všech účastníků finančního trhu včetně nulových transakčních nákladů.

Vyvinuly se různé teorie, které vysvětlují důvody, proč společnosti vyplácejí dividendy. Podle kritiků teze o dividendové irelevanci je model autorů Millera a Modiglianiho (1961) příliš abstraktní a pro reálný finanční svět nepoužitelný. Lease (2000) a jiní autoři rozlišují z hlediska možného dopadu na dividendovou irelevanci tři velké tržní nedokonalosti: (1) náklady zastoupení, (2) informační asymetrii a (3) daně. Mimo toho, empirické studie potvrzují, že podstatnou roli při vyplácení dividend mají firemní charakteristiky, jako jsou finanční ukazatele, fáze životního cyklu firmy, vlastnická struktura, počet akcionářů, velikost firmy. V neposlední řadě se dividendové rozhodnutí stává behaviorální otázkou.

2.1 Tržní nedokonalosti

Oddělení řízení od vlastnictví společnosti může mít za důsledek, že zájmy akcionářů a managementu se nemusí shodovat a mohou jít dokonce i navzájem proti sobě. Podle Easterbrooka (1984) může právě výplata dividend do určité míry snižovat náklady zmocnění mezi akcionáři a managementem. Finanční trh podle autora představuje nejen důležitý zdroj financování podniků, ale i hlavní kontrolní instituci dohlížející nad chováním managementu. Jense (1986) uvádí, že investoři nechtějí, aby manažeři měli volnost v rozhodování o volném cash flow ve společnosti. Důvodem je obava, že manažeři by se mohli angažovat ve svůj vlastní prospěch a v projektech s negativní čistou současnou hodnotou. Pokud existuje

nadměrné cash flow a investiční příležitosti s pozitivní současnou hodnotou neexistují, podnik by měl distribuovat volné cash flow zpět akcionářům v podobě dividend.

Ve společnosti se můžeme rovněž setkat s odlišnými zájmy mezi majoritními a minoritními akcionáři. Problémy zmocnění související s významným akciovým podílem jsou obtížněji kontrolované, než problémy zmocnění vznikající s delegováním pravomocí managementu. Podle Laporta a kol. (2000) může být dividendy nástrojem, který omezí angažovanost majoritního akcionáře ve vlastní prospěch nebo výplata dividendy může v zemích s nízkou ochranou minoritních akcionářů zlepšit reputaci majoritních akcionářů. Byrne a kol. (2012) se ve svém empirickém výzkumu týkající se 35 zemí celého světa zabývali problémem zmocnění mezi společností samotnou a jejími věřiteli. Dochází k závěru, že věřitelé mají na dividendovou politiku větší vliv než akcionáři.

Podle závěrů Millera a Modiglianiho (1961) dividendy sama o sobě hodnotu společnosti nezvyšuje. Hodnotu společnosti zvyšuje informace o očekávaných budoucích ziscích, které dividendy přináší. Pokud je teorie signálu pravdivá, potom investoři mohou prostřednictvím změn v dividendové politice odvodit informace o budoucí ziskovosti firmy.

Specifikem pro teorii signálu je předpoklad informační asymetrie mezi manažery a investory v přístupu k informacím o firemních perspektivách. Tuto asymetrii je možné překonat pomocí dividendového signálu. Aby byl tento signál věrohodný, musí s sebou nést náklady, které méně úspěšným firmám mají zamezit napodobování signalizace pomocí dividend. Těmito náklady se zpravidla rozumí vyšší daňová sazba (Johna a Williamse 1985), může se ovšem jednat také o transakční náklady (Bhattacharya 1979), nebo náklady plynoucí z podinvestování (Miller a Rock 1985). Všechny tři modely se shodují v závěru, že více profitabilní firmy platí vyšší dividendy a také, že vyšší dividendy jsou spojeny s vyšší cenou akcie.

Různá daňová zatížení dividend a kapitálových výnosů způsobuje, že existují skupiny investorů, které jsou zainteresovány na různé dividendové politiky společnosti. Empirické ověřování této teorie se provádí pomocí poklesu ceny akcie v ex-dividend den. Autoři Elton a Gruber (1970) byli první, kteří empiricky potvrdili teorii efektu klientely, že investoři ze skupiny s vyšším daňovým zatížením by měli preferovat společnosti s nižším dividendovým výnosem a naopak.

2.2 Ostatní faktory

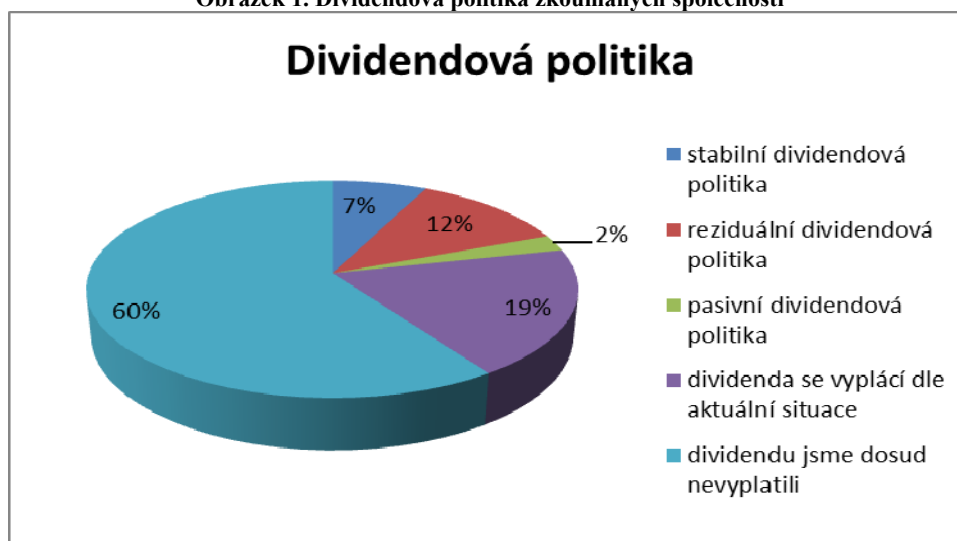
Mezi další významné faktory ovlivňující výplatu dividend patří teorie životního cyklu firmy. Tato teorie předpokládá, že výplata dividend souvisí s vývojovou fází podniku, kdy se v průběhu času mění finanční ukazatele, jako je ziskovost, velikost společnosti, investiční příležitosti či kapitálová struktura. Společnost po dosažení určité životní fáze není schopna pro své vygenerované peněžní toky nalézt vhodné investiční prostředky, a proto jako nejvhodnější strategie se jeví distribuovat peněžní prostředky investorům ve formě dividend. Autoři Fama a kol. (2001) tvrdí, že zavedené velké společnosti s vysokým ziskem a pomalým růstem jsou ochotnější vyplácet dividendy. Jako ukazatel životní fáze cyklu autoři DeAngelo a kol. (2006) uvádí podíl nerozděleného zisku k vlastnímu kapitálu.

Autor Lintner (1956) ve svém výzkumu vyzdvihl manažerské preference. Na základě rozhovorů s firemními manažery o dividendové politice jejich firem, došel k závěru, že firmy mají stanoven dlouhodobý výplatní poměr. Management společnosti nebude tedy provádět změnu dividendové politiky v případě, že by v budoucnu nebyl schopen v daném časovém intervalu zajistit stabilní úroveň dividendy. Časté změny v dividendové politice považuje management za negativní signál pro investory v podobě budoucí ekonomické nejistoty firmy. Tyto závěry jsou podporovány mnoha empirickými studiemi.

3. Výzkum

První otázka dotazníku byla věnována **výběru dividendové politiky**, která nejvíce odpovídá politice dotazovaného podniku. V současné dividendové praxi společností lze vysledovat tři základní druhy dividendové politiky – *Stabilní dividendovou politiku*, *Reziduální dividendovou politiku* a *Dividendovou politiku zaměřenou na udržování stálé výše dividendového podílu (pasivní politika)*. Mimo tento základní výběr měl respondent k dispozici další dvě alternativy odpovědi, tj. že *dividendovou politiku nemají definovanou a dividendu vyplácí dle aktuální situace v podniku* a možnost odpovědi, že *dividendu dosud nevyplatili*. Výsledky šetření znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1. Dividendová politika zkoumaných společností

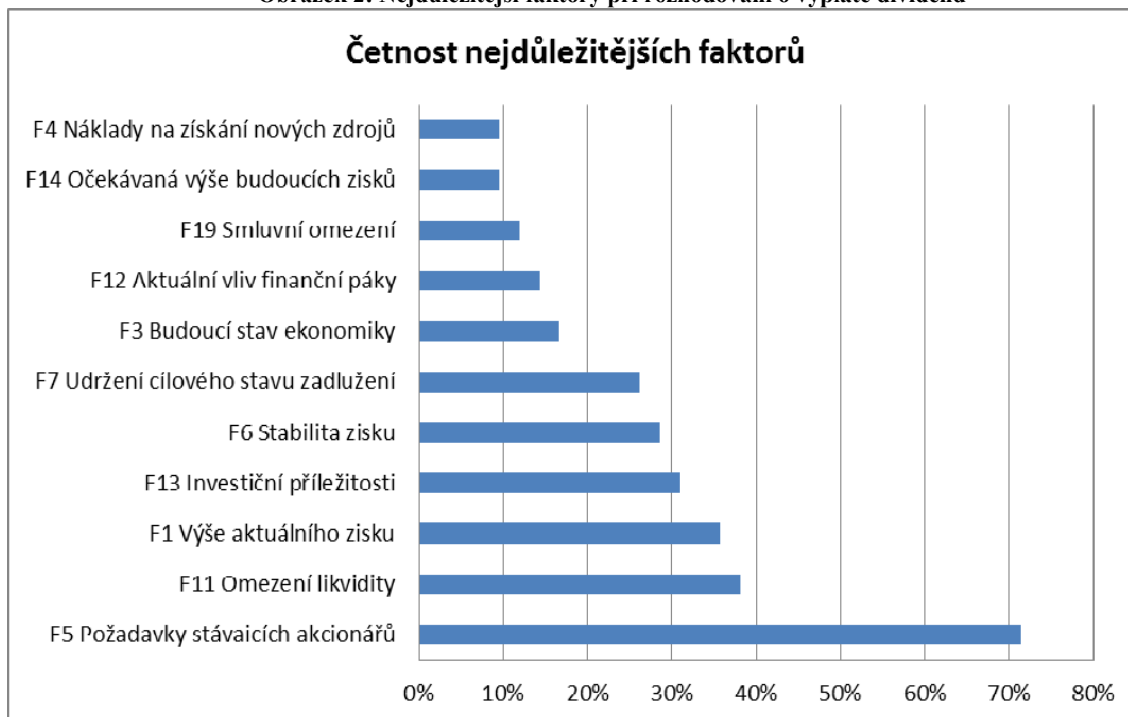


Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, téměř 60 % respondentů odpovědělo, že dividendu jejich společnost dosud nevyplatila. Reziduální dividendovou politiku, která je založena na principu, že společnost bude přednostně využívat vyprodukovaný zisk k profinancování investičních příležitostí a dividendu vyplácet pouze tehdy, pokud nemá lepší investiční příležitosti než akcionář, tak tento způsob politiky na základě dotazníkového šetření uplatňuje 12 % společností. Nízký podíl odpovědí (2 %) zaujímá politika založená na udržování fixní výše dividendového podílu, který představuje model spočívající v tom, že společnost bude zvyšovat nebo snižovat dividendu v závislosti na vývoji dosaženého zisku na akcii. Stabilní dividendovou politiku, která je založena na výplatě stabilní částky dividendy v dlouhodobém časovém horizontu uplatňuje 7 % společností. Devatenáct procent společností nemá dividendovou politiku stanovenou a dividendu vyplácí dle aktuální situace v podniku.

Další otázka zkoumala, jaké jsou pro respondenty **tři nejdůležitější faktory** při rozhodování o výplatě dividend. Na výběr měli respondenti celkem 20 faktorů, které byly definovány na základě teoretických a empirických studií zabývajících se dividendovou politikou. Mimo to měli respondenti možnost doplnit soupis o faktory neuvedené v seznamu. Tato eventualita zůstala bez odezvy. Četnost jednotlivých faktorů od nejméně významné po nejvýznamnější znázorňuje následující obrázek. Z obrázku vyplývá, že z dvaceti faktorů respondenti nezařadili mezi tři nejdůležitější, následujících devět faktorů: *F15 dividendová politika v souladu s konkurencí*, *F20 vyvarovat se klamného signálu pro investory v podobě snížení dividendy*, *F18 zachovat historii výplaty dividend*, *F10 Legislativní opatření*, *F16 vyslat pozitivní signál investorům (věřitelům)*, *F17 Zachovat výplatní poměr*, *F9 ovlivnit hodnotu společnosti (akcie)*, *F2 dostupnost alternativních zdrojů kapitálu*, *F8 očekávaná míra výnosnosti aktiv*.

Obrázek 2: Nejdůležitější faktory při rozhodování o výplatě dividend



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z obrázku 2 je zřejmé, že společnosti zvažují minimálně 11 faktorů při rozhodování o výplatě dividendy. To vypovídá o tom, že dividendová politika napříč zkoumanými společnostmi se liší a namodelovat dividendovou politiku, která bude poplatná napříč všemi společnostmi je velmi obtížné. Nejvýznamnějším faktorem jsou *F5 Požadavky stávajících akcionářů*, který označilo 71,4 % respondentů. Průběh privatizace v České republice měl za následek vznik koncentrovaného vlastnictví, kde akcionáři snadněji donutí jednat management v zájmu vlastníků, včetně vyplácení dividend v odpovídajícím rozsahu. Druhou a třetí nejčastější odpovědí bylo *F11 Omezení likvidity*, tento faktor označilo 38,1 % respondentů a faktor *F1 Výše aktuálního zisku*. Zisk v účetnictví je vykazován na aktuálním konceptu, který nevypovídá o schopnosti společnosti generovat svou činností peníze. Hotovost je z hlediska finanční rovnováhy společnosti důležitá, neboť potom je podnik schopen dostát svým závazkům včetně schopnosti výplaty dividend. Naopak nejnižší váhu měl faktor *F4 Náklady na získání nových zdrojů* s čtyřmi odpověďmi. Za zmínku stojí, že respondenty nebyl vůbec zmíněn faktor *F2 Dostupnost alternativních zdrojů financování*. To svědčí o tom, že získat zdroje na financování pro manažery zřejmě není obtížné. Zkoumané společnosti jsou charakteristické nízkou zadlužeností (všichni respondenti odpověděli, že zadluženost jejich společnosti je nižší než 50 %), která při vykazované ziskovosti ve zkoumaném odvětví poskytuje pro potenciálního věřitele vhodnou investiční příležitost s nízkým rizikem.

Na další dvě otázky v dotazníku odpovídali pouze ti respondenti, jejichž společnost v posledních deseti letech dividendu nevyplatila. První z otázek zkoumala **důvody nevyplacení dividend** a druhá otázka se zabývala, v jakém časovém horizontu předpokládají zahájení výplaty. Jednotlivé důvody byly hodnoceny pomocí bodové škály 0 – 3, kdy úroveň (3) představovala vysokou důležitost, naopak úroveň (0) představovala žádnou důležitost. Pro testování důležitosti jednotlivých důvodů byl použit t – test, kdy byla testována oboustranná hypotéza, že střední hodnota důležitosti faktoru se rovná průměru 1,5. Pořadí jednotlivých důvodů od nejvýznamnějších po nejméně významné včetně popisné charakteristiky statistiky znázorňuje následující tabulka.

tabulka 1. Důvody nevyplácení dividend

Příčiny	Úroveň důležitosti (%)				Průměr	p-hodnota
	Žádná 0	Nízká 1	Střední 2	Vysoká 3		
P2 Použití zisku pro financování investičních příležitostí	4,12%	29,12%	8,33%	58,33%	2,21	0,004
P4 Nedostatečný tlak vlastníků	37,50%	20,83%	12,50%	29,12%	1,32	0,419
P3 Nedostupnost jiných zdrojů financování	50,00%	33,33%	4,17%	12,50%	0,81	0,006
P1 Nedostatečný zisk	58,33%	25,00%	12,50%	4,12%	0,64	0,001
P5 Náklady spojené s výplatou dividend	75,00%	16,67%	0,00%	8,33%	0,42	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z výše uvedených údajů, hlavní příčinou nevyplácení dividend bylo *Použití zisku pro financování investičních příležitostí*. *Nedostatečný zisk* podle respondentů nebyl hlavní příčinou k rozhodnutí nevyplácet dividendy. V případě, že podnik dokáže generovat zisk a s kombinací nízkého zadlužení, by společnost mohla na investice využít dluhové financování a zisk použít na vyplacení dividend. Tuto alternativu zřejmě nepreferuje vlastník, kdy jako druhý významný důvod nevyplácení dividend respondenti uvedli *Nedostatečný tlak vlastníků*. Využití zisku pro financování investičních příležitostí je v rozporu s charakteristikou zkoumaných společností, kdy 95 % společností uvedlo, že se nachází ve fázi stabilizace, to je ve fázi, kdy k prosté reprodukci majetku by stačily zdroje ve formě odpisů navýšené o inflaci. Mezi další uvedený nepodstatný důvod patří *Nedostupnost jiných zdrojů financování*. Kombinace nízkého zadlužení a generování zisku dává silný předpoklad k získání alternativních zdrojů na finančním trhu.

Druhá otázka zkoumala, v jakém **časovém horizontu respondent předpokládá zahájení výplaty dividend**. Respondenti měli na výběr čtyři časové intervaly. Největší podíl společností a to 33 % předpokládá výplatu dividend do dvou let. Naopak pravděpodobně nikdy s výplatou dividend počítá necelých 21 % společností. Tato zjištění může souviset s odlišnými vlastnickými skupinami (především pokud dominantní vlastník je územně správní celek), které nemusí vykazovat ekonomické chování v podobě maximalizace zisku, protože preferují cenovou politiku produktů přijatelné pro obyvatelstvo. V intervalu tří až pět let předpokládá výplatu dividend 29 % společností, naopak nejnižší 17 % podíl společností předpokládá se zahájením výplaty dividend v intervalu 6 -10 let.

Závěr

Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem při formování dividendové politiky zkoumaných společností jsou požadavky akcionářů. Mimo tohoto faktoru, zkoumané společnosti při formování dividendové politiky čelí dalším faktorům, které ovlivňují, zda společnost vyplatí, či nevyplatí dividendu. Empirické studie prokazují, že významný vliv na dividendovou politiku má právě typ a koncentrace vlastnické struktury. Jednotliví vlastníci mohou mít rozdílné důvody ve prospěch distribuce dividend či cíle v oblasti výše dividend či zadržetí zisku pro jeho reinvestování. Na základě závěrů výzkumu byl autorem proveden výzkum sekundárních dat z finančních výkazů všech oslovených společností. Dle výročních zpráv, zkoumané společnosti představují vysoký stupeň koncentrace vlastnictví, kde převažuje většinové vlastnictví (více než 50 % na základním kapitálu. Z analýzy vyplynulo, za rok 2012 vyplatilo dividendu 46,7 % společností. Nejvyšší četnost (82,9 %) byla

u společností, kde majoritním vlastníkem byla zahraniční společnost. Naopak nejnižší četnost výplaty dividend (25,5 %), byla u společností kontrolovaných veřejnoprávním subjektem. U společností kontrolovaných soukromým domácím vlastníkem vyplatilo dividendu 39 % společností. Dalším významným faktorem, který respondenti zmínili, byla výše aktuálního zisku. Z finančních výkazů vyplývá, že zkoumané odvětví jako celek za období 2008 – 2012 dosahovala průměrný zisk ve výši 159 mil. Kč, přičemž žádná ze společností nevykazovala kumulované ztráty. Naopak důvody, které respondenti uvedli, proč dividendu nevyplácí, byly investiční příležitosti a nedostatečný tlak vlastníků. Za předpokladu tvorby zisku a omezení investičních příležitostí by se četnost výplaty dividend v tomto odvětví mohla v budoucnu zvýšit.

Zdroje

- [1] BHATTACHARYA, S. 1979. *Imperfect information, dividend policy, and „the bird in the hand“ fallacy*. The Bell Journal of Economics, 10 (1), pp: 259-270
- [2] BYRNE, J.; O'CONNOR, T. 2012. *Creditor rights and the outcome model of dividends*. The Quarterly Review of Economics and Finance 52(2), pp: 227-242.
- [3] DeANGELO, H.; DEANGELO, L.; STULZ, RENÉ M. 2006. *Dividend policy and the earned/contributed capital mix: a test of the life-cycle theory*. Journal of Financial Economics, 81(2), pp: 227-254.
- [4] EASTERBROOK, F. H. 1984. *Two agency-cost explanations of dividends*. The American Economic Review, 74(4), pp: 650-659.
- [5] ELTON, E. J., GRUBER, M. J. 1970. *Marginal stockholder tax rates and the clientele effect*. The Review of Economics and Statistics, 52(1), pp: 68-74.
- [6] FAMA, E. F.; K. R. FRENCH, 2001. *Disappearing dividends: changing firm characteristics or lower propensity to pay?* Journal of Financial Economics, 60 (1), pp: 3-43.
- [7] JENSEN, M. C. 1986. *Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers*. The American Economic Review, 76(2), pp: 323-329.
- [8] JOHN, K., WILLIAMS, J. 1985. *Dividends, Dilution, and Taxes: A Signaling Equilibrium*. Journal of Finance, 40(4), pp: 1053-1070.
- [9] LA PORTA, R., LOPEZ-DE SILANES, FLORENCIO; SHLEIFER. 2000. *Agency problem and Dividend Policies Around the World*. Journal of Finance, 55(1), pp: 1-33
- [10] LEASE, R. C., JOHN, K., KALAY, A., LOEWENSTEIN, U., & SARIG, O. H. 2000. *Dividend Policy: Its Impact on Firm Value*. Harvard Business School Press. ISBN: 0-87584-497-9.
- [11] LINTNER, J. 1956. *Distribution of Incomes of Corporations among Dividends, Retained Earnings, and Taxes*. American Economic Review, 46, pp: 97-113.
- [12] MILLER, M. H.; MODIGLIANI, F. 1961. *Dividend policy, growth, and the valuation of shares*. Journal of Business, 34, pp: 411-433.
- [13] MILLER, M., ROCK, K., *Dividend Policy Under Asymmetric Information*. 1985. Journal of Finance, 40(4), pp: 1031-1051.
- [14] NOVOTNÝ, J. 2014. *Investování do reálných a finančních investic*. Hradecké ekonomické dny 2014, díl II., vydavatel: Univerzita Hradec Králové 2014, 469 s, ISBN: 978-80-7435-367-3.

Kontakt:

Ing. František Sejkora, Ph.D.
frantisek.sejkora@upce.cz
Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Studentská 95
532 10 Pardubice

Kryptoměny jako marketingový nástroj

Using Cryptocurrencies as a Marketing Tool

Dominik Stroukal, Michal Blahout, Herbert Heissler

Abstract

Cryptocurrencies and especially Bitcoin are a relatively new phenomenon. Currencies based on blockchain (P2P decentralized system of validation) exist from 2009 and represent a multi-billion market. In this paper we argue that they can be seen as a highly untapped potential for marketing. First, they can be used to raise the profile of the company. The number of companies in physical stores or on the internet accepting Bitcoins is low and each new place gives rise of curiosity and attracts new customers not only in the Bitcoin community but even in general public. This potential is untapped, even though the introduction of the possibility to accept Bitcoin is very simple and requires no knowledge of the entire system or even any manipulation of these currencies. Second, we have shown the potential of cryptocurrencies in micromarketing. We have shown that users of Bitcoin can be considered as a specific group of young, educated men, mostly libertarian-oriented. Such information can be used to better target audiences. In the future, we can expect further expansion of cryptocurrencies, which allows even more precise customer segmentation and targeting of marketing campaigns.

Keywords: Bitcoin, cryptocurrency, marketing, micromarketing, advertising.

JEL: M31 – Marketing

Úvod

Kryptoměny jsou velmi mladý fenomén. Přestože existovaly pokusy o vytvoření digitálních peněz v různých podobách prakticky od prvního rozšíření internetu, zásadním průlomem v jejich vývoji bylo až představení první plně decentralizované digitální měny Bitcoin.

Bitcoin byl zveřejněn na začátku roku 2009 a od té doby zažil obrovský rozmach. Měnu přijímá tisíce malých a velkých obchodníků po celém světě, známé osobnosti vydávají své vlastní konkurenční kryptoměny, na kryptoměnách postavila řada lidí své podnikání apod. O kryptoměnách a Bitcoinu začala zejména v roce 2012 a později informovat různá média, začaly se pořádat celosvětové a lokální konference, vznikla nadace Bitcoin Foundation a o měnu se začaly zajímat vlády po celém světě. Příkladem je Německo, které Bitcoin za účelem možného zdanění uznalo jako oficiální virtuální měnu (Bergmann, 2014). V České republice se ke kryptoměnám vyjádřilo v září roku 2013 Ministerstvo financí, které v metodickém pokynu č. 2 Finančního analytického útvaru Ministerstva financí O přístupu povinných osob k digitálním měnám (2013) konstatovalo, že je pouze nutné dodržovat hranici objemu transakce, který lze považovat za podezřelý, tedy 1000 EUR, a zároveň nutnost oznamovat transakce nad 15000 EUR. Česká národní banka pouze převzala varování Evropské unie, respektive Evropského orgánu pro bankovníctví, a v češtině ho zveřejnila na svých stránkách. Varování upozorňuje na možné zneužití Bitcoinu při financování terorismu, pro praní špinavých peněz a na slabou ochranu uživatelů ze strany regulačních orgánů (Česká národní banka, 2013).

Tržní kapitalizace Bitcoinu se pohybuje v řádu miliard amerických dolarů a spolu s přidruženým podnikáním a dalšími kryptoměnami je pravděpodobné, že se celá ekonomika kryptoměn pohybuje v řádech desítek miliard dolarů.

Je tedy zjevné, že kryptoměny představují potenciál pro podnikání. Pokusíme se tento potenciál představit z pohledu marketingu, konkrétně možné využití kryptoměn v marketingové strategii. Přestože existuje nespočet konkrétních marketingových strategií, v této práci se podíváme na dvě široce vymezené, a to na strategii diferenciací produktu a strategii tržní orientace. Konkrétně nás bude zajímat využití kryptoměn jako inovativního způsobu prezentace vlastního produktu a mikromarketing pomocí kryptoměn.

Kryptoměny

Bitcoin a další kryptoměny jsou relativně mladý fenomén. Od roku 2009 sice se zrychlující se tendencí vznikly stovky relevantních kryptoměn, avšak tržní kapitalizací je stále významný zejména Bitcoin, který o několik řádů převyšuje ostatní, řádově jde v roce 2014 o jednotky miliard dolarů.

Bitcoin stojí na myšlence plně decentralizovaných peněz, na sdílení informací bez centra (P2P) a omezené nabídce jednotlivých „mincí“. I před Bitcoinem existovalo několik významných snah o digitalizaci peněz, avšak potýkaly se především s jedním zásadním problémem, a to tzv. dvojitým utrácením. Pokud je informace o vlastnictví mince digitální, je obtížné zajistit, aby danou mincí nemohl majitel utratit dvakrát. Řešením před existencí Bitcoinu byla zúčtovací centra, která kontrolovala, zda se informace odesílá pouze jednou. To však přinášelo správcům těchto měn legální problémy, jelikož se stávali konkurencí státních peněz. Alternativní měny jako E-gold, LibertyReserve, e-Bullion, LibertyDollar a další postupně ukončily svou existenci.

Řešením problému se v roce 2008 stal v článku tvůrce Bitcoinu známého pod pseudonymem Satoshi Nakamoto tzv. blockchain, tedy P2P sdílení a ověřování informací o transakcích (Nakamoto, 2008). Dvojitě utrácení tak nekontroluje centrum, ale sama síť. Počítače, které se do ověřování transakcí zapojí nejvíce, dostanou odměnu v podobě Bitcoinů. Systém je tak nezávislý na jakémkoliv centru a přesto zamezuje dvojitému utrácení. Blockchain, řetězec všech transakcí v bitcoinové síti, se stal symbolem technologického pokroku či pro některé dokonce revoluce. Na principu decentralizované P2P sítě podobné bitcoinovému blockchainu se začaly vytvářet návrhy a realizovat projekty decentralizovaných katastrů, P2P půjček, decentralizovaného práva, celé státní správy apod. V blockchainu se odehrála i první svatba – uznaná a ověřená síť, nikoliv centrum.

Druhou hlavní vlastností Bitcoinu je omezené množství „mincí“ v oběhu. V roce 2140 bude v oběhu 21 milionů Bitcoinů, přičemž v polovině roku 2014 jich je v oběhu již více než polovina. Je to dáno tím, že se do oběhu pouští stále menší množství. Nové Bitcoinů v oběhu jsou odměnou za potvrzování a množství přidaných „mincí“ je předem naprogramované, takže jich nikdy nebude v oběhu více než 21 milionů.

Existuje pouze několik akademických studií, které popisují Bitcoin či kryptoměny obecně. Na jedné straně byly publikovány technické články (Grinberg, 2011) a na druhé články ekonomické (Dwyer, 2014). Významné články v teoretickém zkoumání kryptoměn představili i přední ekonomové, jako například Selgin (2013), Yermack (2014) nebo Luther a White (2014). Mezi významné, avšak nepublikované autory patří Šurda (2012), který se zabývá Bitcoinem a jeho tržními vlastnostmi, a Graf (2013), jenž se věnuje metodologickým problémům peněz, především Misesovu regresnímu teorému v kontextu Bitcoinu. Zajímavé analýzy přinesli také Isom (2013), Bryans (2014) a obecně dlouho před nimi Kobrin (1997), kteří se všichni shodují na tom, že kryptoměny a digitální peníze obecně představují zásadní výzvu pro hospodářskou politiku státu, především jelikož je obtížné v nich platit daně.

V oblasti marketingu se Bitcoinu zatím nikdo nevěnoval. Je však všeobecně uznáváno, že Bitcoin může přitáhnout zákazníky – firmy po celém světě i v České republice začínají přijímat platby v Bitcoinu, čímž se za minimální náklady dostávají do pozornosti médií a především bitcoinové komunity. V následujících kapitolách bude nejprve představena právě tato reklamní role Bitcoinu a následně představíme možnosti Bitcoinu pro selekci zákazníků. Hlavní tezí tohoto článku je, že Bitcoin představuje z marketingového pohledu podnikatelskou příležitost.

Kryptoměny jako reklama

Kryptoměny lze úspěšně využít při virálním marketingu. Ferguson (2008) dochází k závěru, který lze aplikovat i na kryptoměny – virální marketing není základem dobrého marketingu, ale může mu zásadně pomoci. Kryptoměny jsou v současné době natolik mladý a neprozkoumaný fenomén, že se zmínky o nich stávají samy o sobě spouštěčem virálního marketingu.

V polovině roku 2014 bylo na světě pouze několik tisíc obchodů, které přijímaly Bitcoin. V České republice a zejména v Praze pouze několik. Přitom lze i bez hlubšího empirického zkoumání tvrdit, že náklady na přijímání Bitcoinu jsou minimální a přínos může být – jakkoliv to zcela jistě nelze garantovat – mnohem vyšší.

Je vhodné podívat se na nákladovou stránku ještě před tím, než se bude věnovat samotnému marketingovému prvku. Začít v podniku přijímat Bitcoin je velmi jednoduché. Dokonce je možné Bitcoin přijímat pouze jako prostředek k okamžité konverzi na koruny či jinou měnu. Přestože v počátcích Bitcoinu nemusel být převod z kryptoměny na státní peníze jednoduchý, dnes existují specializované služby, které firmám umožňují jednoduše Bitcoin přijímat a nepřijít s nimi vůbec do styku. Tyto služby mají v zásadě dvojí podobu. Pro internetové obchody jsou vhodné služby typu BitPay, kde si obchod jednoduše zřídí účet a do e-shopu přidá při platbě možnost platit pomocí Bitcoinů. Služba nákup vložený v korunách či jiné měně přepočítá dle aktuálního kurzu na Bitcoin a nechá uživatele zaplatit. Poté se BitPay postará o směnu Bitcoinů na preferovanou měnu a peníze zašle na účet. Tím snižuje náklady na častou změnu kurzu Bitcoinu. Nutné je tedy pouze zřídit si účet na stránkách a na vlastní stránky přidat jedno tlačítko. U fyzických obchodů je postup náročnější, ale i zde vznikly specializované služby, které ho zjednodušují pouze na nutné minimum. Například služba CoinofSale umožňuje po jednoduché registraci vložit přímo v prohlížeči údaje o platbě (cenu) a následně vygeneruje QR kód. Ten si zákazník naskenuje chytrým telefonem a platbu potvrdí. Celá operace tak trvá pouze několik sekund, zcela jistě méně, než u standardních platebních karet.

Na druhou stranu jsou náklady nižší vzhledem k transakčním poplatkům, které jsou i při využívání externích zprostředkovatelů, jako je CoinofSale nebo BitPay, řádově nižší oproti platbám pomocí kreditních karet, většinou mezi půl procentem a jedním procentem z částky. Vzniká však i konkurence, která tyto poplatky tlačí k nule.

Za malé náklady tak může společnost dosáhnout zajímavé reklamy. Můžeme se podívat na příklad z České republiky, konkrétně z Karlových Varů, kde trafiká umožnila svým zákazníkům platit v Bitcoinech. (iDnes, 2013). Sama majitelka trafiky říká: „Chtěli jsme se trochu zviditelnit, být první v Karlových Varech, zaujmout mladé lidi.“ Potvrzuje také výše uvedené: „Do systému zadám platbu v bitcoinech, aplikace vygeneruje QR kód pro transakci, který si kupující telefonem naskenuje a platbu potvrdí.“ Článek se sdílel po internetu, do diskuze pod článkem se během několika dní zapojilo více než sto lidí a o trafice se mluvilo i mezi lidmi. Za minimální náklady trafiká získala místo na přední stránce nejčtenějšího českého internetového zpravodajského serveru.

Vedle této trafiky existuje v ČR několik desítek internetových obchodů a několik desítek kamenných prodejen, kde lze Bitcoin platit. V Praze tak lze zajít do restaurace, koupit si boty, kola, překladatelské služby, suvenýry, kávu apod. K malým podnikům se již přidaly velké nadnárodní řetězce. Sortiment je však stále natolik omezený, že poskytuje velký prostor pro zviditelnění dalších podniků. Pokud se přidá další společnost, stačí jednoduše kamkoliv umístit rozšířenou a všeobecně uznávanou značku „Bitcoinacceptedhere“.

Pochopitelně není zavedení Bitcoinových služeb nutně pozitivní reklamou. Velkým tématem kryptoměn je jejich bezpečnost. Ta, přestože ji lze jen těžko měřit, není u kryptoměn vysoká. Bitcoin zažil obrovské krádeže, řada lidí přišla o ekvivalenty milionů dolarů a z bitcoinových

peněženek mizí po celém světě Bitcoinů každý den. Cha (2009) v kontextu možností reklamy uzavírá, že při nakupování po internetu je pro uživatele klíčová bezpečnost. Pokud je tomu tak, potom je stejný závěr minimálně stejně tak silný a pravděpodobně ještě silnější u placení pomocí kryptoměn. Přestože je bezpečnost kryptoměn zatím problematickým bodem, neustále se zlepšuje. Burzy a směnárny se učí z předchozích chyb, vývojáři přichází s lepšími systémy zabezpečení, učí se i sami uživatelé a v neposlední řadě vznikají i samostatné přístroje pro zabezpečení uspořené kryptoměn a transakcí, jako je například český Trezor.

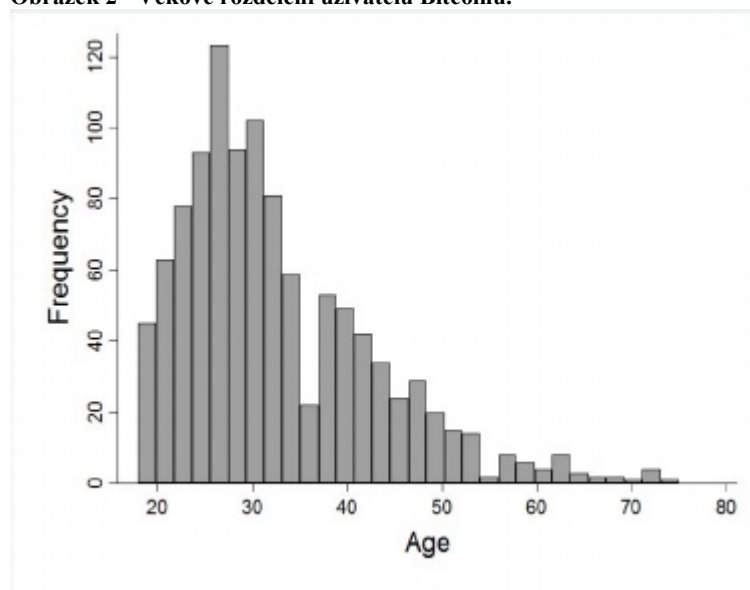
Dalším problémem je vysoká volatilita Bitcoinu. Přestože jsou explicitní náklady na přijímání kryptoměn minimální, velkých ztrát může společnost dosáhnout při velkém snížení ceny Bitcoinu vyjádřené například v dolarech. Jenom během roku 2014 klesla hodnota Bitcoinu zhruba na třetinu z původního tisíce dolarů za jeden Bitcoin. Pokud společnost nevyužívá externích služeb, které byly představeny výše, a Bitcoinů přijímá na vlastní účet, potom se vystavuje vysokému kurzovému riziku. Na druhou stranu však může díky vysoké volatilitě v určitém období vydělat mnohem více peněz. Vzhledem k marketingu je však v současnosti volatilita marginální otázkou, jelikož podíl transakcí v Bitcoiněch na celkových příjmech firem, které tuto možnost využívají, je zanedbatelný. Při zvýšení tohoto podílu by v budoucnu mohlo docházet k problémům, na druhou stranu však jde masové rozšíření kryptoměny v ruce se snížením volatility (Šurda, 2012).

Mikromarketing pomocí kryptoměn

Bitcoin a další kryptoměny lze využít k identifikaci zákazníků. Bez většího zjednodušení lze tvrdit, že uživatelé Bitcoinu sdílí určité charakteristiky, které je možné identifikovat a využít jich ke zvýšení zisku. Chi (2011, str. 46) píše o stejném trendu u internetových sociálních sítí, které „spojují uživatele a značku“. Pokud bychom věděli, že uživatelé Bitcoinu jsou z naprosté většiny muži, pochopitelně by se po předchozí platbě pomocí kryptoměny dalo s těmito zákazníky cíleně pracovat a nabízet jim služby na míru.

O demografii uživatelů Bitcoinu se často hovoří v různých diskuzích, avšak první seriózní článek byl prezentován teprve v roce 2014. Bohr a Bashir (2014) zkoumali vzorek 1193 uživatelů Bitcoinu a dospěli k několika zajímavým závěrům. Zaprvé, věková struktura je nelineární s vrcholem kolem 27 let věku, viz obrázek 1.

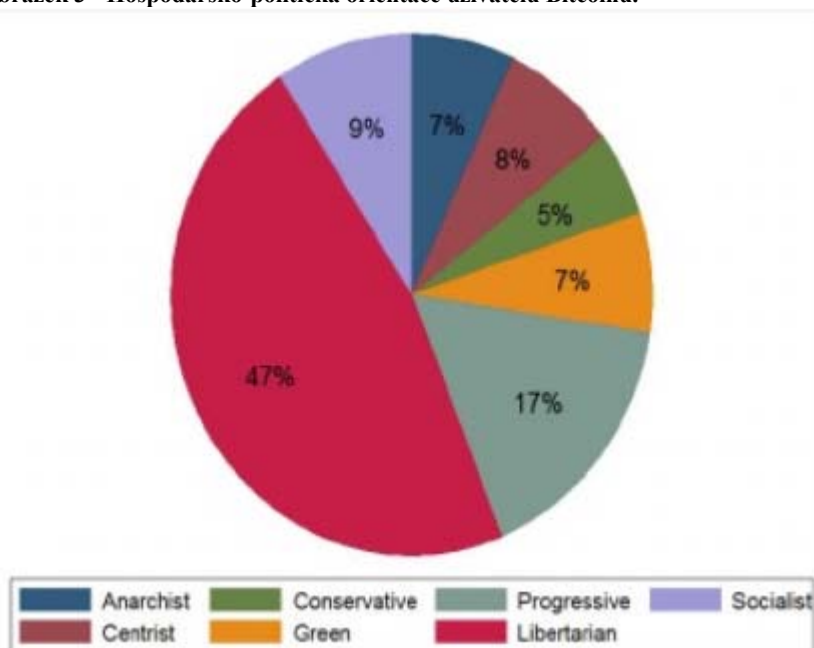
Obrázek 2 - Věkové rozdělení uživatelů Bitcoinu.



Zdroj: Bohr a Bashir (2014)

Zadruhé, hospodářsko-politická orientace uživatelů je silně libertariánská (47 %), přestože lze mezi uživateli nalézt celé politické spektrum. Je tedy pravda, že kryptoměny přitahují libertariány a klasické liberály, jak tvrdili již dříve Maurer, Nelms a Swart(2013).Bitcoin užívají zejména lidé, kteří ho chápou jako možnost úniku před státními penězi. Rozdělení ukazuje obrázek 2.

Obrázek 3 - Hospodářsko-politická orientace uživatelů Bitcoinu.



Zdroj: Bohr a Bashir (2014)

Dále je zjevné, že uživatelé jsou většinou vzdělaní a muži. Autoři se hlouběji věnují dalším charakteristikám uživatelů, avšak pro účely tohoto článku stačí konstatovat, že uživatelé Bitcoinu jsou demograficky a názorově výrazně odlišnou skupinou od zbytku populace. Pro samotnou marketingovou kampaň jsou však pochopitelně další zjištění klíčová.

Takové zjištění je zajímavé z marketingového pohledu. Od počátku moderního marketingu není pochyb o tom, že je klíčem k úspěchu schopnost přesně zacílit (Bass, Tigert, & Lonsdale, 1968). Navíc již od začátku masového rozšíření internetu vznikaly práce, které upozorňovaly na výjimečnou roli sítě v mikromarketingu (Sivadas, Grewal, & Kellaris, 1998). Bitcoin není sám o sobě revolučním nástrojem, jako je například internet jako takový, ale poskytuje v rámci internetové sítě další možnost pro přesnější zacílení publika či zákazníků.

Otázkou zůstává, jak velká je skupina uživatelů Bitcoinu v České republice a zda je dostatečně velká na to, aby byla zajímavá pro podnikání. Z principu decentralizované měny nelze s jistotou tvrdit, kolik Bitcoinů je v držení obyvatel ČR nebo kolik transakcí se uskuteční v rámci dané země. Mezi uživateli se však traduje, že ČR patří spolu s Islandem mezi země s nejvyšším počtem uživatelů na obyvatele. V ČR vzniknul první těžební pool, první hardwarová peněženka, funguje několik bitcoinových bankomatů, vzniklo centrum Bitcoinu, pořádala se jedna z prvních celosvětových konferencí o Bitcoinu apod. Vše ukazuje na to, že obyvatelé ČR patří mezi *early adopters*. Ukazuje to i stinná stránka, kdy české burzy a směnárny zažily jako jedny z prvních masivní krádeže. Domníváme se tedy, že v ČR jsou výše předložené teze relevantní a zajímavé pro obchodníky i marketing jako takový.

Přestože lze na základě uvedených informací odhadnout profil obvyklého uživatele kryptoměny (mladý muž se zájmem o informační technologie či ekonomii), není cílem tohoto článku předložit konkrétní podobu marketingové kampaně, která by dokázala Bitcoin či jiné kryptoměny využít v prospěch firmy, a ani to není v našich silách. Jsme však přesvědčeni, že odborníci z této oblasti dokážou z této informace získat důležitý zdroj poznání o zákaznících. Ti i přes skrývání totožnosti o sobě prozrazují řadu informací právě díky způsobu, kterým platí. Navíc není možné s jistotou tvrdit, že se profil uživatelů v budoucnosti nezmění. I na to je nutné pružně reagovat, jelikož obchodníci s nejlepším odhadem a nejrychlejší reakcí můžou získat nejvíce.

Závěr

Kryptoměny a zejména Bitcoin představují v současnosti plně nevyužitý potenciál pro marketing. Zprv je lze využít ke zviditelnění firmy. Počet společností přijímajících v kamenných prodejnách či na internetu kryptoměny je nízký a každé nové místo vzbuzuje nejen v bitcoinové komunitě zvědavost a přitahuje zákazníky. Tento potenciál je nevyužitý, i přestože je zavedení možnosti přijímat Bitcoin velmi jednoduché a nevyžaduje žádnou znalost celého systému kryptoměn či jeho části a dokonce ani jakoukoliv manipulaci s těmito měnami.

Zadruhé jsme ukázali potenciál kryptoměn v mikromarketingu. Ukázali jsme, že jsou uživatelé Bitcoinu specifickou skupinou mladých, vzdělaných mužů, většinou libertariánsky zaměřených. Taková informace může sloužit k lepšímu zacílení publika. V budoucnosti lze očekávat rozšíření dalších kryptoměn, které umožní ještě přesnější segmentaci zákazníků a s tím i přesnější zacílení marketingových kampaní.

Zásadním omezením výše uvedeného je časový horizont. Jsme přesvědčeni, že zde předložené teze platí jistě v krátkém období. V dlouhém období záleží na tom, zda se Bitcoin či jiné kryptoměny stanou všeobecně přijímaným prostředkem směny nebo nikoliv. V případě, že by se tomu tak stalo, potenciál pro mikromarketing a využití v podobě reklamy vymizí. Pokud by měly kryptoměny zaniknout, potom pochopitelně taktéž.

Jsme si vědomi problémů, se kterými se Bitcoin a další kryptoměny potýkají. Domníváme se však, že řada z nich je v současnosti naopak tržní příležitostí pro vývojáře a konkurenční kryptoměny, což v budoucnu povede k vyšší bezpečnosti a většímu počtu uživatelů, tudíž i k menší volatilitě ceny. Pro perspektivní společnosti a marketing je v současnosti ideální čas seznámit se s kryptoměnami blíže a začít je využívat jak plnění vlastních cílů, tak především pro větší spokojenost zákazníků s možností platby v jimi preferované měně.

Tento článek je výstupem ze specifického výzkumu: Kryptoměny – výzva pro budoucnost?

Zdroje

- [1] Bass, F. M., Tigert, D. J., & Lonsdale, R. T. 1968. Market Segmentation: Group versus Individual Behavior. *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 264-270.
- [2] Bergmann, C. 2014. *Steuern für Bitcoins*. Retrieved 8 24, from BitcoinBlog.de: <http://bitcoinblog.de/2014/01/06/steuern-fuer-bitcoins/>
- [3] Bohr, J., & Bashir, M. 2014. Who Uses Bitcoin? An exploration of the Bitcoin community. *2014 Twelfth Annual Conference on Privacy, Security and Trust (PST)*. Urbana: University of Illinois at Urbana-Champaign.
- [4] Bryans, D. 2014. Bitcoin and Money Laundering: Mining for an Effective Solution. *Indiana Law Journal*, vol. 89, pp. 441-472.
- [5] Česká národní banka. 2013. *Varování pro spotřebitele týkající se virtuálních měn*. Retrieved 8 24, 2014, from Dohled nad finančním trhem: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/novinky/download/EBA_2013_varovani_bitcoin.pdf
- [6] Dwyer, G. 2014. The Economics of Private Digital Currency. *Available at SSRN 2434628*, 20.
- [7] Ferguson, R. 2008. Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 Iss: 3, pp. 179-182.
- [8] Graf, K. 2013. *The Origins of Bitcoin: Stages of Monetary Evolution*. Retrieved 5 21, 2014, from Konradsgraf.com: <http://konradsgraf.com/storage/On%20the%20Origins%20of%20Bitcoin%20Graf%20003.11.13.pdf>
- [9] Grinberg, R. 2011. Bitcoin: An Innovative Alternative Digital Currency. *Hastings Science & Technology Law Journal*, 160-208.
- [10] Cha, J. 2009. Shopping on Social Networking Website: Attitudes towards real versus virtual items. *Journal of Interactive Advertising*, 10, pp. 77-93.
- [11] Chi, H.-H. 2011. Interactive Digital Advertising VS. Virtual Brand Community: Exploratory Study of User Motivation and Social Media Marketing Responses in Taiwan. *Journal of Interactive Advertising* 12, pp. 44-61.
- [12] iDnes. 2013. *Karlovarská trafiká začala přijímat platby ve virtuální měně bitcoin*. Retrieved 9 5, 2014, from iDnes Karlovarský Kraj: http://vary.idnes.cz/karlovarska-trafika-zacala-prijimat-platby-ve-virtualni-mene-bitcoin-12y/-vary-zpravy.aspx?c=A131211_131350_vary-zpravy_slv
- [13] Isom, J. 2013. As Certain as Death and Taxes: Consumer Considerations of Bitcoin Transactions for When the IRS Comes Knocking. *available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2365493*.
- [14] Kobrin, S. 1997. Electronic Cash and the End of National Markets. *Foreign Policy*, no. 107, pp. 65-77.
- [15] Luther, W., & White, L. 2014. Can Bitcoin Become a Major Currency? *SSRN Working Paper*. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2446604>.
- [16] Maurer, B., Nelms, T. C., & Swart, L. 2013. 'When perhaps the real problem is money itself!': the practical materiality of Bitcoin. *Social Semiotics*, vol. 23, pp. 261-277.
- [17] Ministerstvo financí České republiky. 2013. *METODICKÝ POKYN č. 2 Finančního analytického útvaru Ministerstva financí O PŘÍSTUPU POVINNÝCH OSOB K DIGITÁLNÍM MĚNÁM*. Retrieved 8 24, 2014, from Pokyn MFČR: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Pokyn-MF_c-002_2013-09_Metodicky-pokyn-o-pristupu-povinnych-osob-k-digitalnim-menam.pdf

- [18] Nakamoto, S. 2008. *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Retrieved from <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- [19] Selgin, G. 2013. Synthetic Commodity Money. *SSRN Working Paper*. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2000118>.
- [20] Sivadas, E., Grewal, R., & Kellaris, J. 1998. The Internet as a Micro Marketing Tool: Targeting Consumers through Preferences Revealed in Music Newsgroup Usage. *Journal of Business Research* 41, pp. 179–186.
- [21] Šurda, P. 2012. *Economics of Bitcoin: is Bitcoin an alternative to fiat currencies and gold?* Retrieved 5 21, 2014, from [economicsofbitcoin.com](http://dev.economicsofbitcoin.com): <http://dev.economicsofbitcoin.com/mastersthesis/mastersthesis-surda-2012-11-19b.pdf>
- [22] Yermack, D. 2014. Is Bitcoin a Real Currency? An Economic Appraisal. *SSRN Working Paper*. Available at: <http://ssrn.com/abstract=2361599> .

Kontakt:

Mgr. Ing. Dominik Stroukal, Ing. Michal Blahout, Ing. Herbert Heissler

stroukal@vsfs.cz, MichalBlahout@gmail.com,

Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500/3, 101 00 Praha 10-Vršovice

MANAŽERSKÝ PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ PŘÍSTUP V PODNICÍCH VYUŽÍVAJÍCÍ PODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Managerial psycho-social approach in companies using enterprise social networks

Jana Školudová

Abstract

Each organization needs management and the choice of a theoretical approach and style of management depends, among other things, on disparate factors. Psychological and social factors in management have a fundamental influence on the functioning of a given organization. It is also necessary to investigate relationships in informal groups and to look for methods to resolve problematic relationships on group and personal levels. This report focuses on the enterprise social network and the opportunities for managers to use it as a psycho-social approach to human resource management. The goal of this report is to analyze and compare existing research/studies focused on enterprise social networks from the perspective of the psycho-social approach in human resource management and to answer the proposed research question. The report's methodology has been conducted on the basis of comparative qualitative research, empirical generalization and interpretation of the results of the research/studies. Included in the article is a discussion of the problematic of the importance of employees and the selected motivational theories. Psycho-social approaches derive from the conviction that people are the most valuable capital a company can manage. They have become the starting point for modern human resource management.

Keywords: psycho-social, enterprise social network, human resource

Jel Classification: M10, M15, O15

Psychologicko-sociální přístup

Společným znakem psychologicko-sociálního přístupu v managementu je snaha o hledání úlohy člověka v podniku. Na rozdíl od taylorismu se však nedívá na člověka jako „ekonomicky se chovajícího,“ ale jako na sociální bytost. Tato teorie vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který podnik může mít. Zdůrazňují význam lidského faktoru, významnou úlohu jednotlivců a ztotožnění jednotlivce s cíli organizace. Představitelé tohoto směru se zaměřují na osobní zájmy pracovníků, jejich ovlivňování a vlivy pracovního a sociálního prostředí. (Vodáček, 2013; Mládková, 2009) Rychlé technologické změny na přelomu století, spolu s nezvládnutými pracovními podmínkami a odměňováním, vyvolávaly stále větší fluktuaci a pokles produktivity. Pozornost zaměstnavatele se začala soustřeďovat na pracovníka, jeho potřeby a pohnutky. (Mládková, 2009)

Jako první se psychologickým vlivem na pracovní efektivitu zabýval Hugo Münsterberg. (Koontz, Weihrich, 1998) Definoval tři základní cíle, které popisuje ve své knize *Psychology and Industrial Efficiency*, která vyšla v roce 1912. Zdůrazňoval, že jeho přístup je více zaměřen na pracující a byl přesvědčen, že jejich prostřednictvím lze dosáhnout snížení spotřeby pracovního času a tím i zvýšení pracovní efektivity. Díky zmíněným výsledkům lze zaměstnancům zvednout plat a zvýšit tím jejich stimulaci a životní úroveň.

Zakladatel školy lidských vztahů byl Elton Mayo (1880 – 1949) z Harvard Business School. Spolu se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků. (Bělohlávek, 2006) Výzkumníci sledovali na základě tzv. „Hawtorského experimentu“, započatého v roce 1924, vliv sociálních podmínek, únavy a pracovních přestávek na produktivitu práce. (Vágner, 2004) Závěr byl takový, že materiální pracovní podmínky mají menší vliv na pracovní výsledky než sociální a psychologické faktory. (Duchon, 2008; Dvořáková, 2007) Velkým objevem pro tuto dobu byla neformální organizace (neformální vztahy mezi jedinci dané zájmy, věkem, potřebami, sympatiemi apod.). Mayo prokázal, že neformální struktury spolurozhodují o efektivitě řízení. Na výkon sice technické prostředí má určitý vliv, avšak pravděpodobně více jej ovlivňuje prostředí sociální, mezilidské vztahy. (Pitra, 2007) Pod heslem „zapomněli

jsme na člověka“ vyzývá management, aby byl kvalifikován nejen technicky, ale i sociálně a aby znal potřeby lidí, vůdčí osobnosti a jiné. (Veber, 2011) Mayovy názory a doporučení jsou shrnuty především v knize „The Human Problems of an Industrial Civilization“ vydané v roce 1933. (Blažek, 1999) Dle některých autorů tvoří „hawthornský efekt“ základ veškeré personální práce. (Lang, 2007)

Autor Dale Carnegie (1888 – 1955) je řazen do proudu mezilidských vztahů díky svým praktickým doporučením. Jeho kniha „How to Win Friends and Influence People“ byla přečtena miliony lidí. (Robbins, Decenzo, 2004) Přináší jednoduchá pravidla, kterými jsou: „Nekrytizujte, neposuzujte, nestěžujte si! Upřímně chvalte! Vzbudte ve druhých dychtivou touhu!“ Carnegieovy rady vrcholí v části věnované tomu „jak změnit lidi“. I v současnosti bychom našli firmy, které se řídí jeho doporučením „jak se zalíbit lidem a jak přesvědčit lidi“, mají dodnes své opodstatnění. (Veber, 2011)

V roce 1960 publikoval Douglas McGregor (1906 – 1964) své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. McGregor upozornil, že se nechovají všichni podle teorie X, ale že mají i rozdílné chování, které odpovídá teorii Y. (Veber, 2011; Robbins, Decenzo, 2004) Praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat ve zjištění, že fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené. Podle konkrétních podmínek může být určitá práce zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem pocitu stresu a člověk se jí vyhýbá. Člověka je možné bez pohrůžky trestu přimět k tomu, aby plnil úkoly s pomocí sebekontroly a sebeřízení a nesl za ně odpovědnost. K McGregorovým přínosům ovšem patří též úvahy, které jsou dodnes aktuální a jež se týkají úlohy teorie a vědy v manažerské praxi, respektive chápání managementu jako umění. Příklad se k názoru, že management je profesí a je zaměřen na dosahování cílů, může využívat vědeckých znalostí ve snaze plnit vytyčené cíle. Dále tvrdí, že management je uměním, pokud tím míníme využití systematicky prověřených znalostí v praxi. (Veber, 2011; Donnelly, Gibson, 1997)

Abraham Maslow (1908 – 1970) publikoval ve své hlavní práci „Motivation and Personality“ z roku 1954 Maslowovu pyramidu potřeb. Lidské potřeby jsou podle této teorie členěny na pět hierarchicky uspořádaných skupin. (Kreitner, 2007; Bělohlávek, 2001) Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Nejvyšší postavení mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka. (Veber, 2011, Duchoň, 2008)

Frederick Herzberg (1923 – 2000), americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Pojetí Herzbergovy teorie dvou faktorů je popsáno v knize „The Motivation to Work“ z roku 1959 a v publikaci „Work and the Nature of Man“ vydané v roce 1966. Herzberg došel k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které vedou k neuspokojení z práce. Určil motivující faktory, které přispívají k uspokojení a tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě vést k nespokojenosti. (Veber, 2011) Je zajímavé, že mezi frustrátory patří i základní mzda. Ta sice, pokud je zvýšena, působí jako motivátor, nicméně poté, co si na ni pracovník zvykne, začne působit jako frustrátor. (Blažek, 2011) Hranice mezi motivátory a frustrátory není jednoznačná. Tato teorie se nejčastěji používá při sestavování motivačních faktorů pracovníků v organizaci. (Duchoň, 2008)

Modifikaci Maslowovy teorie podal C. P. Alderfer (1940 – dosud), který rozlišil tři skupiny potřeb. Na rozdíl od Maslowovy popsané teorie nejsou hierarchicky uspořádány. Jde o potřeby existence, vztahů a růstu. Autor připouští, že člověk může být ovlivňován potřebami různých kategorií současně. Alderferova teorie je výrazně podobná Maslowově. Potřeby existence se shodují s dvěma nejnižšími kategoriemi potřeb – fyziologickými a potřebami jistoty a bezpečí. Potřeby vztahů lze ztotožnit s Maslowovými sociálními potřebami a potřebami úcty a uznání. Růstové potřeby pak odpovídají potřebám seberealizace. Motivační faktory by tedy měly uspokojovat jednotlivé skupiny potřeb. Lze dodat, že Alderferova teorie potřeb je podobně jako teorie Maslowa považována za příliš zjednodušující, málo komplexní a bez velké predikční hodnoty. (Štikar, 1996)

Na obr. 1 je zobrazena komparace třech výše zmíněných teorií od autorů A. Maslowa, F. Herzberga a C. P. Alderfera. (Cimbálníková, 2009; Donelly, Gibson, 1997)

obrázek 1. Komparace teorií autorů A. Maslowa, F. Herzberga, C. P. Alderfera

C. P. Alderfer		A. Maslow		F. Herzberg	
Potřeby růstu	Osobní růst, vzestup a rozvoj: plné využití schopností	Seberealizace	Podnětnost práce, příležitost povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům	Motivátory	Práce sama a její obsah, osobní a psychologický rozvoj, prožitek výkonu a úspěchu, odpovědnost, příležitost postupu
		Potřeby uznání a úcty	Veřejné uznání dobrého výkonu, pověření významnými pracovními aktivitami, respekt, odpovědnost		Uznání za prokázanou práci
Potřeby vztahů	Interakce s druhými: emocionální podpora, respekt a úcta od druhých	Sociální potřeby	Sociální interakce, pracovní skupina, spolupráce	Hygienické faktory	Status
		Potřeby jistoty a bezpečí	Bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání a zaměstnanecké výhody		Mezilidské vztahy, odborná kompetence nadřízeného
Potřeby existence	Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí: plat, pracovní a sociální jistoty	Fyziolog. Potřeby	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, potrava, sex		Personální politika a personální řízení, jistota práce
					Pracovní podmínky, plat

Zdroj: Vlastní dle Cimbálníková, 2009 a Donelly, Gibson, 1997

Metodika

Cílem tohoto příspěvku je komparovat vybrané provedené výzkumy/studie zaměřené na podnikové sociální sítě s aspektem na psychologicko-sociální přístup řízení v organizaci a zodpovědět položenou výzkumnou otázku. Metodologie je na základě kvalitativní komparace provedených výzkumů/studií, dále dojde k empirickému zobecnění a interpretaci výsledků.

Byla stanovena následující výzkumná otázka: *Zda podnikovou sociální síť může podnik využít jako manažerský psychologicko-sociální nástroj pro řízení lidských zdrojů.*

Výzkumná otázka bude zodpovězena na základě komparace vybraných provedených výzkumů/studií zaměřených na podnikovou sociální síť s aspektem na psychologicko-sociální přístup v řízení.

Podniková sociální síť: psychologicko-sociální přístup v organizaci?

Autorka příspěvku, podnikové sociální síť definuje následovně: „Podnikové sociální síť, označované jako Enterprise Social Networking, využívající podnikový sociální software, který nabízí přidaná sociální média a platformy pro firemní spolupráci, diskusi, sdílení know-how, znalostí a dokumentů, získávání zpětné vazby v reálném čase, za přispění budování vnitropodnikové kolektivní inteligence, prohloubení vztahů, soudržnosti a angažovanosti v celé organizaci.“

Na základě vybraných následujících výzkumů/studií byla provedena komparace, empirické zobecnění a zodpovězena položená výzkumná otázka.

1. Výzkum/ studie

Celoroční empirická studie interního zapojení sociálních médií na velké technologické společnosti (Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media, Brzozowski, Sandholm, Hogg, 2009). Autoři analyzovali pozornost dopadu zpětné vazby na základě motivace manažerů na zaměstnance.

2. Výzkum/ studie

Pracovníci IBM zkoumali detekci profesionální vs. osobní interakce v rámci podnikové sociální sítě (Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site, Wu, DiMicco, Millen, 2010). Autoři analyzovali chování na firemní sociální síti a určili, které vzory interakce signalizují blízkost mezi kolegy.

3. Výzkum/ studie

Provedené výsledky výzkumu se zabývaly otázkou výhod podnikových sociálních sítí a názoru zaměstnanců na vliv jejich vnímání. (Using latent topics to enhance search and recommendation in Enterprise Social Software, Christigis, Mentzas, Apostolou, 2012)

4. Výzkum/ studie

Případová studie zkoumala rozvíjející znalosti pracovních postupů na platformě Yammer ESN v organizaci Deloitte v Austrálii. (Enterprise social networking in knowledge-intensive work practices : a case study in a professional service firm, Riemer, Scifleet, 2012) Autoři této případové studie provedli analýzu komunikačních dat.

5. Výzkum/ studie

Microsoft zveřejnil průzkum ve spolupráci se společností Ipsos na vzorku 4 787 zaměstnanců napříč Evropou (Microsoft survey on enterprise social use and perceptions, Ipsos, 2013). Průzkum byl zaměřen na podnikové sociální síť a jejich vnímání zaměstnanci.

tabulka 1. text

Výzkum/ studie	Rok výzkumu	Použitá metodika	Výsledek výzkumné problematiky využívání podnikových sociálních sítí s aspektem na psychologicko-sociální přístup v řízení lidských zdrojů.
1	2009	Studie	Vysoká korelace mezi motivací manažerů směrem k zaměstnancům a počtem přidaných příspěvků.
2	2010	Studie	ESN odhalí interakci v multi-vztahů na pracovišti.
3	2012	Dotazníkové šetření	28 % zvýšená viditelnost zaměstnanců v organizaci. 22 % zvýšené povědomí a reputace zaměstnanců.
4	2012	Studie	ESN – konverzační médium pro budování vztahů.
5	2013	Dotazníkové šetření	31 % podpora iniciace k práci. 37 % manažerů chápe přidanou hodnotu z využití ESN.

Zdroj: Vlastní

Jak vypovídá tab. 1 výsledky vybraných výzkumů/studií, které se zabývaly problematikou využíváním podnikových sociálních sítí s aspektem na psychologicko-sociální přístup v řízení lidských zdrojů, vedou k zodpovězení položené výzkumné otázky. Došlo k potvrzení, že podniky mohou využít podnikovou sociální síť jako manažerský psychologicko-sociální přístup v rámci řízení lidských zdrojů. Využíváním podnikové sociální sítě lze zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců napříč organizační strukturou. Z uvedených výsledků vyplývá přínos v podobě odhalení interakcí v multi-vztahů na pracovišti, dále že zaměstnanci mohou dosáhnout lepšího zviditelnění v organizaci mezi kolegy a vedením, což je potřebné pro zjištění míry angažovanosti a iniciace zaměstnanců. Zaměstnanci také mohou vyjadřovat své dotazy, nápady a připomínky pro zlepšení firemních činností a procesů, jež přispívají k neustálému zlepšování. Vnímáním výhodou je i využívání podnikové sociální sítě jako konverzační médium pro budování vztahů, jež přispívá k týmové práci a přátelské firemní atmosféře.

Diskuse

Již v roce 1924 vznikla práce Creative Experience druhé ženy v oblasti psychologie řízení Mary P. Follettové (1868 -1933). Manažera chápala jako osobu odpovědnou za sladování přínosů jednotlivých specialistů v organizaci tak, aby každý přispíval efektivně ve prospěch celku. (Kociánová, 2004) Naproti tomu Burrhus F. Skinner (1904–1990) se zabýval zejména operativním podmiňováním, určením na základě spontánních reakcí jedince. Zastával názor, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. (Bělohávek, 1996) Úvahy nad významem zaměstnanců a péče o ně můžeme najít u řady významných myslitelů. Jejich individuální vliv na způsob řízení podniku není velký, nicméně kumulovaný efekt myšlenek všech těchto autorů přinesl požadované výsledky. (Crainer, 2000)

V moderním managementu byla uplatněna řada uvedených přístupů k motivování pracovníků. Změny v této oblasti měly důvody jak na straně pracovníků - vývoj jejich schopností, postojů, aktivity, iniciativy při práci, tak na straně managementu - záměry, styl řízení a jiných důvodů.

Závěr

Daný manažerský psychologicko-sociální přístup se zaměřuje na manažerské funkce výběru a rozmístění pracovníků a zvláště pak na řízení lidských zdrojů. Závěry tohoto přístupu dochází ke zjištění, že podstatnou úlohou v sociálních systémech přísluší pracovníku, který má na rozdíl od stroje určité pocity, zájmy, názory a předsudky, které ovlivňují chování daného jedince. Dalším podstatným prvkem jsou mezilidské vztahy, jelikož vliv skupiny na lidské chování je nezanedbatelný. Využitím psychologicko-sociálního přístupu v podobě podnikové sociální sítě může zvýšit kvalitu a interakci pracovních vztahů, vytvářející rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace a její prosperity.

Poděkování:

Tento příspěvek je podporován výzkumným projektem č. SGFES/14, „Vědecko-výzkumné aktivity v oblasti Ekonomika a management“.

Zdroje

- [1] ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., 1996. Organizační chování, Praha, Rubico, 344 s., ISBN 80-85839-09-1
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., 2001. Management, vyd. 1, Olomouc, Rubico, 642 s., ISBN 80-858-3945-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠILERĚ., 2006. Management. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 80-251-0396-X.
- [6] BLAŽEK, L. 1999. Úvod do teorie řízení podniku. Brno: Vydavatelství MU. ISBN 80-210-2085-7.
- [7] BLAŽEK, L. 2011. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [8] BRZOZOWSKI, Michael J., Thomas SANDHOLM a Tad HOGG, 2009. Effects of Feedback and Peer Pressure on Contributions to Enterprise Social Media. In: Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work [online]. New York, NY, USA: ACM, s. 61–70. GROUP '09. ISBN 978-1-60558-500-0. Dostupné z: doi:10.1145/1531674.1531684.
- [9] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. 2009. Základy managementu: Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik. 3. přepracované vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [10] CRAINER, Stuart, 2000. Moderní management: Základní myšlenkové směry, Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 250 s. ISBN 80-726-1019-8.
- [11] DIMICCO, Joan, David R. MILLEN, Werner GEYER, Casey DUGAN, Beth BROWNHOLTZ a Michael MULLER. 2008. Motivations for Social Networking at Work. In: Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work [online]. New York, NY, USA: ACM, s. 711–720 [vid. 16. květen 2014]. CSCW '08. ISBN 978-1-60558-007-4. Dostupné z: doi:10.1145/1460563.1460674.
- [12] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997. Fundamentals of Management 10.th revised edit. Irwin/McGraw Hill., 630pg. ISBN-13 978-0256232370

- [13] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. Management lidských zdrojů: identifying and managing unsolvable problems. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [15] KOCIÁNOVÁ, R. 2004. Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. Praha: EUROLEX BOHEMIA s. r. o. ISBN 80-86432-97-7.
- [16] KOONTZ, H., WEHRICH, H. 1998. Management. Praha 1: East publishing, s.r.o., ISBN 80-7219-014-8.
- [17] KREITNER, R., 2007. Management, Houghton Mifflin Company. ISBN 978-0-618-73201-2.
- [18] LANG, H. 2007. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [19] Microsoft survey on enterprise social use and perceptions. Microsoft News Center [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/en-us/news/download/presskits/enterprisesocial/docs/escresearchsumppt.pdf>
- [20] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. 2009. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
- [21] PITRA, Z. 2007. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [22] RIEMER, K., SCIFLEET, P. 2012. Enterprise social networking in knowledge-intensive work practices: A case study in a professional service firm. In ACIS 2012: Location, location, location: Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems 2012 (pp. 1-12). ACIS. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30049061>
- [23] ROBBINS, S. P., DECENZO, D. 2004. Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications. New Jersey: Person Education, Inc.. ISBN 0-13-101964-3.
- [24] ŠTIKAR, J., 1996. Základy psychologie práce a organizace 1vyd. Praha: Karolinum., 203s. ISBN 978-80-7184-091-6
- [25] Using latent topics to enhance search and recommendation in Enterprise Social Software. In: Expert Systems with Applications [online]. 2012, roč. 39, č. 10, s. 9297–9307 [vid. 16. květen 2014]. ISSN 0957-4174. Dostupné z: doi:10.1016/j.eswa.2012.02.073.
- [26] VÁGNER, I. 2004. Management z pohledu všeobecného a celostního. 3. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 607 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-3536-6.
- [27] VEBER, J. a KOL. 2011. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [28] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-232-1.
- [29] WU, Anna, Joan M. DIMICCO a David R. MILLEN. 2010. Detecting Professional Versus Personal Closeness Using an Enterprise Social Network Site. In: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems [online]. New York, NY, USA: ACM, s. 1955–1964. CHI '10. ISBN 978-1-60558-929-9. Dostupné z: doi:10.1145/1753326.1753622.

Kontakt:

Ing. Jana Školudová

Jana.Skoludova@upce.cz

Univerzita Pardubice, FES, ÚPEM

Studentská 85

532 10, Pardubice

Nové trendy v marketingovej komunikácii územia

New Trends in Place Promotion

Anna Vaňová, Ludmila Nagyová, Alica Božíková

Abstract

Changing market conditions, particularly on the demand side raises supply response. In a globalizing world is a key factor of competitiveness ability to adapt to the needs of customers. This is reflected in promotion. Financial crisis, the development of technology, globalization and increasing individualism leads consumers to seek new tools and channels of promotion. This trend also translates into place marketing. The aim of this paper is based on theoretical knowledge, own experiences, observations and research to define new trends in promotion and their importance for the place competitiveness. The paper is partial output of the project VEGA 1/0680/14 Creative industries delivering the crucial intangibles to public sector in context of innovation and smart growth.

Keywords: place, promotion, trends, on-line marketing, competitiveness

JEL classification: M39

Úvod

V súčasnej spoločnosti a globalizovanom svete je schopnosť prispôbiť sa požiadavkám, očakávaniam a potrebám spotrebiteľov rozhodujúcim faktorom konkurencieschopnosti.

Zákazníci nielen od ponuky produktov, ale aj od marketingovej komunikácie očakávajú, že sa prispôbia ich životnému štýlu. Ide o istý typ personifikácie, tak produktu, ako aj marketingovej komunikácie. Takáto zmena pozície spotrebiteľa vedie k hľadaniu nových spôsobov tvorby ponuky a jej prezentácie tak v súkromnom, ako aj vo verejnom sektore. Výrazne sa mení úloha a účinnosť jednotlivých nástroj marketingovej komunikácie aj v podmienkach územia – obcí, miest, regiónov, štátov. Vzhľadom ku zvyšujúcej sa selektívnosti komunikácie, fragmentácií médií a narastajúcej imúnosti spotrebiteľov voči klasickým formám marketingovej komunikácie, ktorá je stále menej považovaná za dôveryhodný zdroj informácií, hľadajú subjekty nové komunikačné spôsoby a koncepty, ako lepšie osloviť cieľové skupiny. V podmienkach územia je táto situácia náročnejšia, vzhľadom na charakter ponuky a postavenie územia na trhu územia (Vaňová, 2006).

Dôvodom, prečo sa venovať v podmienkach územia práve tejto téme je skutočnosť, že tieto nástroje sú finančne menej náročné, ale efektívnejšie a často aj účinnejšie ako klasické nástroje a kanály marketingovej komunikácie. V dôsledku finančnej krízy sa zvyšujú nároky na efektívnosť hospodárenia s verejnými prostriedkami, čo vedie k hľadaniu finančne nenáročnejších foriem marketingovej komunikácie. Téma je aktuálna nielen z hľadiska praxe, ale aj teórie, nakoľko jej nie je v odbornej literatúre venovaná náležitá pozornosť (Kaplan, Haenlein, 2009).

V nasledujúcom príspevku vybrané moderné a v podmienkach územia na Slovensku stále nedocenené formy marketingovej komunikácie vymedzíme a stručne charakterizujeme ich význam.

Cieľ, metódy a metodológia

V príspevku sa zameriame na vymedzenie a možnosti využitia moderných foriem marketingovej komunikácie v podmienkach územia.

Cieľom príspevku je na základe vedeckej a odbornej literatúry, empirie, pozorovaní a výskumu sekundárnych údajov vymedziť nové trendy v marketingovej komunikácii územia a ich význam pre konkurencieschopnosť územia. Príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA 1/0680/14 Kreatívne odvetvia ako zdroj kľúčových nehmotných aktív verejného

sektora v kontexte inovácií a inteligentného rastu. Projekt je prvý rok riešený na KVERR EF UMB, preto sú výstupy reprezentované predovšetkým údajmi z výskumu sekundárnych údajov, vlastných pozorovaní a skúseností.

Pri spracovaní príspevku sme použili metódy empirické a všeobecné teoretické - analýzy, syntézy, komparácie, analógie, indukcie a dedukcie.

V prvej časti príspevku vymedzíme pojem marketingová komunikácia územia, jej ciele a nástroje. V druhej časti príspevku sa zameriame na nové trendy v marketingovej komunikácii a ich význam pri tvorbe konkurencieschopnosti územia.

1. Teoretické vymedzenie marketingovej komunikácie územia

Marketingová komunikácia je neoddeliteľnou súčasťou marketingového mixu nielen v marketingu podniku, ale aj v marketingu územia – štátu, regiónu, mesta a obce, destinácie cestovného ruchu. Pre rozvoj územia a jeho konkurencieschopnosť na trhu je preto dôležité vytvoriť komplexný marketingový komunikačný program (Borseková, et al. 2012).

Pri vymedzení marketingovej komunikácie v marketingu územia vychádzame z klasicky ponímaného komunikačného mixu (Kotler, 1996, 1999), zohľadňujeme však zvláštnosti územia ako produktu a špecifiká trhu tohto produktu.

Cieľom marketingovej komunikácie v marketingu územia je prostredníctvom nástrojov komunikačného mixu (propagácie, vzťahov s verejnosťou, podpory predaja, osobnej komunikácie, direct mailu) informovať o území, presvedčiť o výhodách územia a motivovať cieľový trh alebo trhy, aby „nakupovali“ produkty územia, presadiť územie na trhu území, informovať verejnosť o tom, čo územná samospráva robí pre svojich obyvateľov, vzbudiť záujem a pochopenie verejnosti pri riešení problémov územia, získať verejnú podporu, docieľiť vzájomnú dohodu medzi subjektmi, ktoré ovplyvňujú vývoj územia a pod. (Vaňová 2006).

Marketingová komunikácia sa uskutočňuje v dvoch smeroch. Odosielateľom informácie môže byť územná samospráva a prijímateľom je verejnosť alebo odosielateľom informácie je verejnosť a prijímateľom je územná samospráva. V niektorých prípadoch pomáha pri komunikácii medzi týmito dvoma subjektmi sprostredkovateľ (napr. občianske združenie). Dôležité je uvedomiť si rovnocenné postavenie týchto subjektov v procese komunikácie. Pokiaľ je zabezpečená obojsmernosť marketingovej komunikácie, slúži zároveň ako systém spätnej väzby. V zásade môžeme hovoriť o troch formách marketingovej komunikácie – o komunikácii volených zástupcov so zamestnancami územnej samosprávy, o komunikácii na danom území a o komunikácii s dosahom za hranice spravovaného územia.

Subjekty, s ktorými treba komunikovať, môžeme rozdeliť do troch skupín. Prvú skupinu tvoria subjekty, ktoré na území žijú a pôsobia, druhú skupinu predstavujú tí, ktorí na územie prichádzajú, tretiu skupinu tvoria potenciálne subjekty, ktoré by mohli prísť (Bernátová, Vaňová, 2000, s. 74). S každým trhovým segmentom treba komunikovať inak, podľa toho, aké sú jeho potreby a očakávania (Drucker, 1994, s. 66). Marketing napomáha zviditeľneniu územia medzi rôznymi subjektmi trhu – obyvateľmi, turistami, podnikateľmi, investormi a pod. (Vaňová, 2006). Úlohou marketingovej komunikácie je vhodným spôsobom komunikovať s týmito subjektmi prostredníctvom komunikačného mixu, ku ktorému okrem klasických nástrojov (propagácia, osobný predaj, podpora predaja, public relations, direct mail) môžeme zaradiť nové, kreatívne a inovatívne nástroje. „Mediálny svet prechádza zásadnou premenou, kde vzniká nová rovnováha medzi tradičnými a „alternatívnymi“ médiami. Komunikačným médiom súčasnosti sa stal internet. Za 4 roky internet začalo používať 50 miliónov ľudí vo svete, multimedialne zariadenie iPod len za 3 roky a internetový komunitný server Facebook iba za 2 roky. Ruka v ruke s novými technológiami vznikajú nové

komunikačné médiá a komunikácia sa stáva elektronickou, digitálnou, mobilnou, virálnou atď.“ (Prikrylová, Jahodová, 2010, 255).

Vplyvom rozvoja IKT sa v marketingovej komunikácii územia stále viac presadzujú nové trendy ako eventy - organizované podujatia, internetová komunikácia, word-of-mouth (WOM), buzz komunikácia, virálna komunikácia, guerillová komunikácia, produkt placement, mobilná komunikácia a pod.

2. Nové trendy v marketingovej komunikácii územia a ich význam pre konkurencieschopnosť územia

Podujatia

Veľmi významným nástrojom marketingovej komunikácie, ktorý pomáha upútať cieľové publikum sú v posledných rokoch riadené podujatia. Zvyšujú záujem zákazníkov a médií o územie, kde sa podujatie uskutočňuje. Podujatia, ktoré firmy, organizácie, inštitúcie alebo územia organizujú pre svojich zákazníkov predstavujú bohatý a inovatívny kreatívny prístup pri budovaní imidžu, dôveryhodnosti a priateľskosti vo vzťahu k zákazníkom ale aj širšej verejnosti.

Podujatia sú nepersonálnym komunikačným kanálom, pomocou ktorého organizátor vysiela určitú vopred dohodnutú správu k cieľovému publiku, ktorým môžu byť tak súčasní ako aj potenciálni zákazníci (spotrebitelia, dodávatelia, odberatelia, zamestnanci, obchodní partneri, banky a pod.) a médiá.

Riadené podujatia môžu mať rôzny charakter - spoločenský (ples, majáles a pod.), kultúrny (hudobné, folklórne, divadelné, filmové podujatia, festivaly a pod.), športový (turnaje, zápasy a pod.), firemný (dni firmy, organizácie a pod.), gastronomický (príprava netradičných alebo tradičných jedál), historický (vystúpenia skupín historického šermu, folklórne slávnosti), obchodný (výstavy, veľtrhy a pod.), vzdelávací (veľké kongresy, konferencie a pod.), tematický (Silvester, MDD a pod.), informačný (dni otvorených dverí a pod.) a pod. Územia môžu vo svojej práci využiť ktorúkoľvek formu. Podstatné je vymedziť si cieľ, ktorý organizáciou podujatia chce územie dosiahnuť. Výhodou riadených podujatí, ako jednej z moderných a účinných foriem marketingovej komunikácie je schopnosť vyvolávať emócie, viesť cieľovú skupinu k aktívnej participácii, angažovanosti, sprostredkovať intenzívny emocionálny zážitok, pritiahnúť pozornosť širokej verejnosti, cieľových segmentov a médií. Tieto skutočnosti spôsobujú, že podujatia utkvajú v pamäti. Aktívna participácia vyvoláva u účastníkov pozitívne emócie, ktoré sa potom odrážajú v pozitívnom hodnotení organizátora podujatia a následne v pozitívnom hodnotení jeho služieb, zamestnancov a pod. Emócie a spomienky spojené s podujatím si ľudia často spoja aj s miestom, kde sa podujatie odohrávalo.

Riadené podujatia môžu byť efektívne len vtedy, keď informácia, ktorú chce organizátor prostredníctvom nich odovzdať, je vhodne sformulovaná a počas podujatia správne odovzdaná. Podujatie môže byť zároveň vhodnou príležitosťou, ako zapojiť do jeho prípravy i ďalšie inštitúcie a prípadne aj zákazníkov, buď ako sponzorov, spoluorganizátorov, alebo účinkujúcich. Spoločná práca na podujatí môže pomôcť pri vzájomnom spoznávaní sa, môže prispieť k ochote vzájomne si pomôcť aj v iných, náročnejších záležitostiach v budúcnosti. Zároveň vytvára príležitosť prezentovať záujmové aktivity, schopnosti, kultúru, zvyky miestnej komunity.

Základným predpokladom úspešného riadeného podujatia je voľba takého konceptu, ktorý cieľovú skupinu zaujme a motivuje k účasti. Čím viac sa charakter podujatia blíži k voľno časovým aktivitám cieľovej skupiny, tým väčšia je motivácia skupiny k účasti na riadenom podujatí. Pozitívne zážitky vyvolávajú potrebu o podujatí komunikovať na sociálnych sieťach,

čo zvyšuje záujem o podujatie a následne rastie jeho návštevnosť. Podujatia sú zaujímavé aj pre masmédiá, ktoré radi o nich informujú.

Príkladom zaujímavých a osvedčených podujatí, ktoré pomáhajú budovať imidž i menej známym a turisticky neexponovaným územiám sú napr. Jánošíkove dni v Terchovej, ktoré pritiahnu na podujatie viac ako 70tisíc návštevníkov (údaj je z roku 2012). Ak to porovnáme napr. s návštevnosťou múzea v Terchovej, ktorá bola v tomto roku okolo 4 tis. návštevníkov, rozdiel je zrejmy (bližšie napr. <http://cestovanie.pravda.sk/cestovny-ruch/clanok/331319-uprsane-letu-zvysilo-navstevnost-hradov-ci-muzei-v-zilinskom-kraji/>). Populárne sú napr. Kremnické gagy, s návštevnosťou viac ako 10 tis. návštevníkov a takto by sme mohli vo výpočte pokračovať.

Rast návštevnosti územia je prvým krokom k poznaniu územia, jeho popularizácii (podujatia priťahujú pozornosť médií) a následnej konkurencieschopnosti.

Guerilová komunikácia

Guerilovou komunikáciou alebo kampanou sa označuje nekonvenčná marketingová komunikačná kampaň, ktorej účelom je dosiahnutie maximálneho efektu pri čo najnižších nákladoch. Práve vďaka nízkym nákladom a účinnosti sú v posledných rokoch guerilové kampane veľmi populárne. Dokážu nielen vzbudiť pozornosť, ale zároveň udržať nízky rozpočet. Netradičný prístup guerilovej komunikácie má cieľovú skupinu prekvapiť a zaujať svojim originálnym riešením. Na guerile je najdrahší nápad. Základným princípom guerilovej komunikácie je využitie momentu prekvapenia originálnym nápadom. Cieľom je budovať loajalitu zákazníkov (Levinson, 2009).

Pre územia je táto forma zaujímavá predovšetkým preto, že je možné dosahovať bežné komunikačné ciele použitím nekonvenčných metód a kanálov marketingovej komunikácie, inými slovami investovaním väčšieho množstva kreativity namiesto peňazí.

Najznámejším príkladom guerilovej kampane je napr. The Red Thread of Hannover. Červená čiara predáva mesto a jeho potenciál priamo na chodníku. Na 4200 metroch pri sledovaní červeného pásu môžu návštevníci vidieť a navštíviť najvýznamnejšie miesta, budovy v meste. Ku guerilovým kampaniam v územiach patria aj kampane, na ktorých participujú významné súkromné subjekty v spolupráci s verejnou správou, resp. miestnou samosprávou. Tento typ kampaní napomáha zvyšovaniu kvality prostredia v území pre obyvateľov a návštevníkov. Dobré príklady priťahujú pozornosť médií, blogerov, hovorí sa o nich na sociálnych sieťach, čo pre územie znamená zviditeľnenie a konkurenčnú výhodu nielen v skvalitňovaní životného prostredia, ale aj vďaka pozitívnemu imidžu.

Produkt placement

Aj keď sa to možno zdá málo reálne, produkt placement, ako nástroj marketingovej komunikácie môže pozitívne alebo negatívne ovplyvňovať vnímanie územia. Zámerné, prípadne platené umiestnenie územia, resp. konkrétneho alebo fiktívneho potenciálu konkrétneho územia do audiovizuálneho diela, (často s cieľom jeho propagácie) sa nazýva produkt placement. Ide o efekt propagácie v cieľovej skupine pri využití kontextu, osobností a pod. Kvalitný produkt placement ukazuje územie, resp. jeho aktivity v pozitívnom alebo atraktívnom kontexte (napríklad, že je bežnou súčasťou života hrdinu filmu, vďaka potenciálu územia prežije hrdina niečo pozitívne, atraktívne a pod.).

Na rozdiel od klasickej propagácie ide o metódu veľmi nenásilnú, ktorú síce divák vníma, ale nepokladá ju za rušivú a v ideálnom prípade u neho zvyšuje sympatie a buduje pozitívny imidž. Problémom pri produkt placemente je meranie jeho účinnosti. Používaným ukazovateľom býva napr. zlepšenie imidžu, ktoré sa dá zistiť formou marketingového prieskumu.

Súťažno/vzdelávacie a zábavné programy v televízii

Medzi nové a moderné formy marketingovej komunikácie prezentujúcej územie patria aj programy slovenských televíznych staníc. Programy majú zábavný charakter a sú zamerané na rôzne skupiny divákov. V niektorých prípadoch televízie spolupracujú so samosprávami alebo záujmovými skupinami, ktorých aktivity sú prítiažlivé pre divákov. Aj keď ide o samostatné projekty televízií, samosprávy na lokálnej alebo regionálnej úrovni by ich mohli pri svojej prezentácii po dohode s televíziami využívať.

Prvou formou unikátnej spolupráce štátneho a privátneho sektora zameranej na podporu domáceho cestovného ruchu, s využitím prostriedkov európskych fondov bola relácia Vo štvorici po Slovensku. Išlo o spoločný projekt TV Markíza v spolupráci so Slovenskou agentúrou pre cestovný ruch. Program Vo štvorici po Slovensku s obľúbenými hercami/komikmi formou zábavnej relácie predstavoval Slovensko širokej diváckej verejnosti. Diváci ich prostredníctvom navštívili desiatky známych, ale najmä neznámych zato však malebných a unikátnych miest Slovenska, ktoré chcela SACR týmto spôsobom dať do pozornosti širokej verejnosti. Exkluzívne videá z nakrúcania, súťaže o pobytové ceny na Slovensku, ako aj zaujímavé cestovateľské tipy boli prezentované prostredníctvom Facebooku a na národnom portáli cestovného ruchu www.slovakia.travel.

Verejnoprávna RTVS vysiela už druhú sériu populárneho súťažno-zábavného programu so vzdelávacím charakterom Milujem Slovensko. Relácia má rodinný charakter a ponúka široké spektrum informácií o Slovensku. Trhový podiel relácie predstavuje cca 20%.

Ďalším inovatívnym program RTVS je Naj dedinka Slovenska. Je to séria dokumentov zo života slovenských dedín a dediniek. Prezentácia je zameraná na život, ľudí a motívy pre život, výlet alebo dovolenku v konkrétnej lokalite.

Televízia Dajto, ktorá je súčasťou televízie Markíza uvádza raz do týždňa v sobotu jedinečný atypický program Castle Run, určený predovšetkým mladým divákom. Prezentuje slovenské hrady a zámky zaujímavou formou prepojenia modernej hudby, folklóru a extrémnych výkonov disciplín ako sú parkour, freerunning, street workout, b-boying/breakdance, capoeira skupiny Freerun Slovakia.

Aj keď ide o televíznu produkciu, je dostupná na internete v archívoch TV, na You Tube a niektoré programy je možné sledovať pomocou mobilných aplikácií aj on line. Takto majú klasické relácie výhody on-line komunikácie a je ich možné využiť na prezentáciu konkrétneho územia.

Marketingová komunikácia prostredníctvom internetu

Počas posledného desaťročia sa IKT stali dostupnými pre širokú verejnosť, pokiaľ ide o prístup aj cenu. Prvým míľnikom bol rok 2007, keď 55 % domácností EU malo prístup na internet a v roku 2011 dosiahol ich počet 73 %. Na začiatku roku 2011 používalo počítač len o niečo viac ako sedem z desiatich jednotlivcov v EÚ-27 vo veku 16 – 74 rokov, a podiel osôb, ktoré používali internet, bol podobný. Viac ako polovica (57 %) jednotlivcov v EÚ-27 používala v roku 2011 internet na vyhľadávanie informácií o rôznych produktoch, vrátane území. Prevažná väčšina používateľov internetu sa na internet pripojila každý deň, z toho 93 % sa pripájalo na internet z domu a 42% z práce (42 %). Zatiaľ čo v priemere 38 % jednotlivcov v EÚ-27 vo veku 16 – 74 rokov sa v roku 2011 zúčastňovalo na sociálnych sieťach, pri členení podľa vekových skupín boli vo využívaní týchto služieb veľké rozdiely. Podiel jednotlivcov vo veku 55 – 74 rokov používajúcich sociálne siete predstavoval 11 %, čo je v ostrom kontraste s 80 % zaznamenanými v prípade osôb vo veku 16 – 24 rokov. Znamená to, že sociálne siete zohrávajú veľmi dôležitú úlohu pri udržiavaní sociálnych kontaktov v mladšej vekovej skupine. (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=Information_society_statistics/sk&oldid=89229) Miera *využívania internetu* dosahovala koncom roku 2013 na *Slovensku* 68 percent. Medziročne sa tak zvýšila o štyri percentá. Až 97 % respondentov z internetovej populácie sa pripája z domu, čo svedčí o tom, že internet je v súčasnej modernejšej domácnosti na Slovensku samozrejmosťou. Približne polovica respondentov sa pripája aj z práce, pričom platí, že čím vyššie vzdelanie, tým častejšie je pripájanie v zamestnaní.

(<http://medialne.etrend.sk/internet/penetracia-internetu-na-slovensku-dosiahla68-percent.html>). Pokiaľ ide o využívanie sociálnych sietí, dominujú mladšie vekové skupiny, podobne ako v EU. Hlavne pre cieľovú skupinu mladých sa stal internet neoddeliteľnou súčasťou bežného života.

K výhodám komunikácie prostredníctvom internetu patrí možnosť - presného zacielenia; ľahkého merania reakcie užívateľov; nepretržitosti zobrazenia reklamného zdieľania; aktualizovania informácie podľa potreby; poskytovania aktuálnych informácií vďaka rýchlosti prenosu dát; schopnosti informácie ľahko meniť, posilať, archivovať, prelinkovať; budovať databázy užívateľov, pri relatívnom zachovaní anonymity a pri nízkych nákladoch osloviť široké publikum na celom svete.

Internet sa využíva k vizuálnej a hlasovej komunikácii. Umožňuje tak usporiadanie videokonferencií, diskusných fór, IP telefonovania (prenos hlasového – telefónneho signálu prostredníctvom počítačovej siete), instant messaging (ICQ, g-talk, skype) atď.

Medzi najčastejšie používané prvky na webových stránkach patria: blog, banner, textový odkaz, elektronická pošta, chat, audiovizuálna komunikácia, sociálne siete.

Všetky tieto možnosti technológií, zrychľujú komunikáciu a umožňujú lepšiu spoluprácu medzi subjektmi v území a jeho zákazníkmi, ale umožňujú rýchlu a efektívnu komunikáciu aj medzi zamestnancami samosprávy a jednotlivými úradmi verejnej správy navzájom, subjektmi verejného a súkromného sektora a pod. Všetky tieto výhody môžu pri vhodnom využívaní internetu viesť k zvyšovaniu konkurencieschopnosti územia.

Blog

Tradičné médiá ako sú napríklad televízia, noviny, rádio, časopisy a magazíny sú jednosmerné, statické technológie pre komunikáciu. Blog, ako moderná forma marketingovej komunikácie cez internet umožňuje uverejňovanie propagačných textov, pripájanie audio súborov, ktoré sú prístupné pre väčší počet zákazníkov – môžeme hovoriť o miliónoch ľudí - prakticky zadarmo.

Blogy majú najčastejšie charakter osobných blogov; formy online PR; žánrových blogov, venujúcich sa špecifickej téme, službe, aktivite, posilaniu inštitúcie a pod.; blogov podľa médiá (videoblogy, fotoblogy) a pod.

Blog ako nástroj marketingovej komunikácie územia môže byť výnimočným nástrojom podpory aktivít verejných aj súkromných subjektov v území; neobmedzeným priestorom na vlastnú prezentáciu; systémom spätnej väzby vo forme názorov, recenzií, postrehov a odporúčaní; jednoduchým, účinným a efektívnym nástrojom pre online komunikáciu; predpokladom pre spoluprácu verejnej správy s ďalšími subjektmi.

Výhodou blogu je dostupnosť pre široké publikum, finančná nenáročnosť, relatívne jednoduchá správa s vysokou podporou, merateľnosť návštevnosti, sledovanie kľúčových slov, ktoré zadávajú návštevníci blogu, priemernej dĺžky návštevnosti, odkazov na konkrétne príspevky a efektívna merateľnosť výsledkov.

Blog môže mať špeciálne funkcie. Čitatelia blogu môžu reagovať na príspevky formou komentárov. Prostredníctvom blogu možno vytvárať archív starších správ alebo vytvárať linky na súvisiace správy, linky na iné, súvisiace blogy.

Blogy veľmi efektívne využívajú napr. destinácie cestovného ruchu v Rakúsku, ktoré ich kontrolujú a svojím spôsobom manažujú. Dobrým príkladom cez blog riadenej marketingovej komunikácie sú napríklad blogy Tirolska, Korutánska (<http://blogtirol.at/>, www.blog.kaernten.at)

Sociálne siete

Sociálnu sieť tvorí komunita užívateľov, ľudí ale aj organizácií, ktoré majú niečo spoločného. Môže to byť napríklad reálne priateľstvo ľudí, príbuzenstvo, zamestnanie, koníček, záujmy, alebo konkrétny spoločenský problém. Títo užívatelia sú medzi sebou navzájom prepojení a odovzdávajú si informácie. Komunikácia prebieha v rámci internetu s prístupom z počítača či mobilu. Medzi

najpopulárnejšie medzinárodné siete v súčasnosti patria: Facebook, Twitter, YouTube, Netspace.sk, Popec.sk, Unister.com., Liknet, Instagram a ďalšie.

Sociálne siete vytvárajú rad príležitostí pre interakciu územia so zákazníkmi a to aj prostredníctvom plug-in aplikácií, skupín a fun-stránok. Každá sociálna sieť poskytuje rôzne možnosti a má svojich užívateľov. Sociálne médiá poskytujú užívateľom možnosť zdieľať myšlienky, obsahy a vzťahy online. Užívateľ môže vytvoriť, komentovať, pridávať svoj vlastný obsah a spoločne ho zdieľať s ostatnými. Príspevky užívateľa môžu mať podobu textu, videa, animácie, obrázkov, fotiek a pod. Sociálne siete svojím konceptom vytvárajú obrovské možnosti pre prezentáciu územia, jeho aktivít, služieb, predstaviteľov plánov, ako aj platformu pre vedenie dialógu medzi obyvateľmi a predstaviteľmi verejného a súkromného sektoru.

Kreatívna a interaktívna komunikácia dostáva územie do pozornosti. Na druhej strane, obyvatelia, firmy, NGO a pod. môžu na svoje profily prikladať rôzne videá, fotky, postrehy, viesť diskusie, na ktoré môže reagovať administrátor tejto skupiny z prostredia miestnej samosprávy. Podstatné je, že týmto spôsobom sa šíria informácie medzi ľuďmi, ktorým by sa možno inak nedostali a predstavitelia územia môžu získať názory a podnety na riešené problémy, zámery a pod.

Mobilná marketingová komunikácia

S rozvojom sietí mobilných operátorov a taktiež túžbou čo najatraktívnejšie a najrýchlejšie komunikovať so svojimi zákazníkmi sa veľmi rýchlo rozvíja mobilná marketingová komunikácia. Existuje množstvo formátov a princípov využívania mobilnej marketingovej komunikácie v podmienkach územia. Dobrým príkladom sú napríklad súťaže s okamžitou výhrou pobytu v meste alebo návštevy mesta, SMS správy o novej ponuke služieb zo strany subjektov v území.

V poslednom období sa objavujú aplikácie, prostredníctvom ktorých subjekty z územia môžu svojich zákazníkov informovať o problémoch, nedostatkoch alebo naopak dobrých príkladoch. Na Slovensku môžu tak obyvatelia prostredníctvom aplikácií, ktoré sa dajú nainštalovať do mobilného telefónu informovať SOI o nevyhovujúcich potravinách v obchodnej sieti, čiernych skládkach a pod. Tento spôsob komunikácie, zlepšuje imidž a dôveryhodnosť inštitúcií, ktoré aplikácie podporujú. Na druhej strane, prostredníctvom aplikácií sú obyvatelia informovaní o zistených skutočnostiach takmer okamžite.

Základným prostriedkom mobilného marketingu je mobilný telefón. Jeho hlavnou úlohou však pri tejto forme marketingovej komunikácie nie je využívanie hlavného účelu tohto zariadenia, ktorým je telefonovanie, ale propagačné a stimulačné aktivity. V rámci nich sa využívajú ďalšie funkcie mobilných prístrojov.

Výhodou mobilnej marketingovej komunikácie je možnosť presného zacielenia kampane aj vďaka tomu, že je možné identifikovať identitu spotrebiteľa, jeho správanie, osobné preferencie, geografickú polohu. Tieto možnosti vytvárajú priestor pre marketingový prieskum, a tvorbu ponuky „na mieru“.

Výhodou tejto mobilnej komunikácie je schopnosť sprostredkovať priamu interakciu medzi zadávateľom a príjemcom marketingovej komunikácie, vysoká operatívnosť v reálnom čase, ľahká a rýchla aktualizácia, vysoký komfort pre užívateľa, nízke náklady, možnosť širokého využitia, v neposlednom rade tiež jednoduchá merateľnosť efektívnosti a účinnosti.

Záver

Moderná doba si žiada moderné nástroje marketingovej komunikácie. Počet užívateľov smartphonov, počítačov, tabletov prudko rastie a tejto skutočnosti by sa mala prispôbiť aj marketingová komunikácia územia. Nové technológie si vyžadujú aj nové nástroje marketingovej komunikácie. K moderným nástrojom marketingovej komunikácie patria predovšetkým internetová komunikácia, word-of-mouth (WOM), buzz komunikácia, virálna komunikácia, guerillová komunikácia, produkt placement, mobilná komunikácia.

Okrem týchto nástrojov je potrebné, aby územia venovali viac pozornosti nástrojom, ako sú riadené podujatia, produkt placement a spolupráci s televíziou a pod. Dôvodom je predovšetkým skutočnosť, že poskytujú emocionálny zážitok, prostredníctvom internetu sú dostupné 24 hodín denne, čo podporuje účinnosť marketingovej komunikácie a prispieva k budovaniu imidžu územia. Výhodou týchto foriem marketingovej komunikácie je vďaka moderným komunikačným technológiám predovšetkým schopnosť osloviť široké cieľové publikum pri relatívne nízkych nákladoch, ovplyvňovať tak imidž územia a jeho schopnosť konkurovať iným územiám.

Použitá literatúra

1. BERNÁTOVÁ, M. - VAŇOVÁ, A. 2000. *Marketing pre samosprávy I. Marketing území*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2000. 180 s. ISBN 80-8055-337.
2. BORSEKOVÁ, K., PETRIKOVÁ, K., VAŇOVÁ, A. 2012. *The methodology of use and building competitive advantage on the regional level = Metodológia využívania budovania konkurenčnej výhody na regionálnej úrovni / In Journal of Security and Sustainability Issues*. - Lithuania : Military Academy of Lithuania, 2012. - ISSN 2029-7017. - Roč. 2, č. 1 (2012), s. 41-50.
3. DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
4. FORET, M. a kolektív. 2013. *Marketing in regional development*. Brno: Mendel university in Brno , 2013. - 140 s.
5. FORET, M. a kolektív. 2013. *Marketing communication in public administration*. Brno : Mendel university in Brno , 2013. - 132 s.
6. PŘIKRYLOVÁ, J.- JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
7. KAPLAN, A.M.- HAENLEIN, M. 2009. *The increasing importance of public marketing: Eplanations, applicatons and limits of marketing within public administration*. In *Proquest* [online] European Management Journal 2009. [cit. 2011-06-11] s. 197-212.
8. KOTLER, P. - ASPLUND, CH. - REIN, I. - HAIDER, D.H. 1999. *Marketing Places Europe*. Prentice Hall, 1999. ISBN 0 273 64442 4.
9. LEVINSON J.C. 2009. *Guerilla marketing*. Brno: Computer Press, 2009, 336 s. ISBN 9788025124727
10. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. 1. vyd. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2006. - 138 s. - ISBN 80-8083-301
11. *DAJ TO!: CASTLE RUN: Impozantná história a extrémne výkony, ktoré vyrážajú dych!* [online]. MARKÍZA - SLOVAKIA, spol. s r.o [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: http://dajto.markiza.sk/aktualne/1773426_castle-run-impozantna-historia-a-extremne-vykony-ktore-vyrazaju-dych
12. *Pravda.sk: Upršané leto zvýšilo návštevnosť hradov a múzeí v Žilinskom kraji* [online]. 28.09.2014 [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: <http://cestovanie.pravda.sk/cestovny-ruch/clanok/331319-uprsane-letu-zvysilo-navstevnost-hradov-ci-muzei-v-zilinskom-kraji/> (<http://medialne.etrend.sk/internet/penetracia-internetu-na-slovensku-dosiahla-68-percent.html>)
13. *EUROSTAT* [online]. [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Pagehttp://blogtirol.at/
14. *Slovakia. travel* [online]. [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: <http://slovakia.travel/>

Kontakt:

doc. Ing. Anna Vaňová, PhD.

anna.vanova@umb.sk

Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica

Ing. Alica Božíková, PhD.

alica.bozikova@umb.sk

Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

ludmilanagyova@hotmail.com

Katedra marketingu FEM SPU
Tr. Andreja Hlinku 2
949 76 NITRA

Podnikání a marketing v cestovním ruchu

Entrepreneurship and Marketing in Tourism

Vladimír Vavrečka

Abstract

Entrepreneurship has been for several centuries a conscious way to create value, jobs and progress of society. In the second half of the 20th century marketing became an essential part of successful market operating, forming the basic link between the external environment, markets and internal environment of businesses. In the second half of the 20th century the tourism industry is also starting to take off in front of the scale, both in terms of economic performance (share of GDP) and in terms of share of employment. The beginning of the 21st century brings major technological, social and economic changes, whose effects are and will be necessarily reflected and will show in all mentioned areas - ie in business, in marketing and in tourism. So what can be in a turbulent development period of the world economy expected, how the mentioned triad will develop, which direction to focus attention and activity of entrepreneurs, marketers and stakeholders of tourism - these are questions that the article is looking for answers.

Keywords: entrepreneurship, marketing, tourism, value-creating network, trends.

JEL classification: M10, M31

Úvod

Hospodářský a sociální vývoj ve světě nabral na počátku 21. století razantně jiný směr, než by většina nejen odborníků, ale zejména obyvatel hospodářsky vyspělých zemí ráda viděla či chtěla. Výsledkem je řada nových vlivů, projevujících se v běžném životě obyvatel těchto zemí, v ekonomických charakteristikách hospodářských celků a regionů, v podnikání a logicky i v disciplíně, která již dlouhá desetiletí tvoří nejen nedílnou součást podnikatelských aktivit, ale zejména tvoří základ konkurenceschopnosti a potenciálu úspěšnosti na trhu - v marketingu. Globalizace a technický pokrok jdou ruku v ruce se změnami v životním stylu, v hodnotách, které stále více vytěsňují ty, které byly charakteristické pro 20. století. To se logicky projevuje změnami v cestovním ruchu, v jednom z odvětví, které přes světovou hospodářskou krizi z let 2008 - 2010 vykazuje stále nárůsty. Jak lze pracovat s trendy, v uvedených sektorech či disciplínách? Jak se změní cestovní ruch v následujících dvou desetiletích? Lze to vůbec v současném světě turbulencí, světě chaosu (Kotler, a další, 2009) predikovat? Je zde tedy celá řada neznámých, které mají slabší či silnější vazbu na „nové trendy“. Cílem příspěvku je snaha identifikovat změny v cestovním ruchu, v chování cestovatelů (turistů), v charakteru a struktuře trhů trhu cestovního ruchu a tedy jak se bude muset díky těmto trendům měnit i marketing a podnikání v tomto sektoru.

Pro potřeby zpracování předkládaného příspěvku byly použity tradiční metody sběru sekundárních dat z ověřených zdrojů (zejména ČSÚ, MMR ČR, OECD, UNWTO, WTTO), analýzy získaných dat a syntézy poznatků pro potřebu formulace trendů v marketingu a podnikání v turismu.

1. Podnikání

Teprve 18. století přináší změnu v oblasti pojetí podnikání, které se stává předmětem společenského zájmu alespoň v tom, že byla identifikována a pojmenována (R. Cantillon) nově se formující profesí „entrepreneur“ (podnikatel). V novodobé historii patří podnikání a podnikavost v hospodářsky vyspělém světě, k tahounům a základům společenského rozvoje. Rozvoj zaznamenalo podnikání a teorie jej charakterizující ve druhé polovině 20. století a v počátku 21. století. Je to období osobností, z jejichž pojetí či názorů lze vycházet i v dnešní době vrcholící globalizace, době turbulencí či chaosu. V období, kdy se objevují stále hlasitější názory na neudržitelnost stávajícího způsobu ekonomického a sociálního

rozvoje. Jedním z klasiků byl bezesporu teoretik, filosof managementu a ekonom Peter F. Drucker. Jeho charakteristika podnikání určila jednoznačně i význam a roli marketingu a inovací v podnikání: „Protože to je jeho účel vytvořit zákazníka, tak každý podnik má dvě a pouze tyto dvě základní funkce: marketing a inovace. To jsou podnikatelské funkce. Marketing a inovace vytvářejí výsledky, všechno ostatní jsou náklady. Marketing je rozlišovací, unikátní funkcí podnikání.“ (Drucker, 1954) Další významnou osobností je nejcitovanější český ekonom současnosti prof. Milan Zelený. Podle něj se současný, zejména vyspělý svět, stále více dostává pod tlak neudržitelnosti stávajícího způsobu ekonomického a sociálního rozvoje, což diagnostikuje období posledních 5 - 6 let spojených s jevy jako recese, krize, nerůst, ztracená dekáda apod. Dle stále více se prosazujících názorů neprochází stávající svět a hlavně jeho hospodářsky vyspělá část jen tradiční cyklickou krizí, ale transformací celého systému. Prof. Milan Zelený v této souvislosti hovoří o tzv. „relokalizaci“ a říká: „Re-lokalizace představuje novou normu, nový způsob života, nový svět. Je založena na nové technologii, nových znalostech a vnímání světa. Hybné charakteristiky „relokalizace“ jsou nové, dříve nepoznané transformační faktory: sebeorganizace, samoslužba a samoobsluha (self-service); vyloučení mezičlánků a zprostředkovatelů (disintermediation); individualizace a masová kustomizace (mass customization); vysoká technologie (high technology); znalosti namísto informací (knowledge) ... Vztah mezi uživateli a poskytovateli musí být přímý, bez nadbytečných a zbytečných mezičlánků... Tvůrčí principy „Uděláme si to sami“ a „Mysli globálně, jednej lokálně“ nám integrovaně vplývají do otevírajícího se prostoru dříve nepoznaných možností inovačních produktů a služeb, podnikatelských modelů, organizačních forem a nových způsobů práce, zaměstnání a života vůbec.“ (Zelený, 2011) Cestovní ruch a podnikání v cestovním ruchu se tedy v souladu s uvedeným stále více stává otázkou užší spolupráce v rámci regionů (destinací). V zájmu udržení konkurenceschopnosti je potřeba inovovat, rozvíjet jedinečnosti či specifika a to na bázi spolupráce místních aktérů cestovního ruchu, kteří jsou převážně tvořeni malými a středními podnikateli. Stále více potřebným se stává regionální síťování, budování „hodnotových sítí“ (Kumar, 2008), schopných identifikovat a oslovit „hodnotné zákazníky“ (Kumar, 2008) a předložit jim „hodnotovou nabídku“, schopnou přesvědčit je v procesu jejich rozhodování o návštěvě dané destinace a s ní spojených poskytovatelů zážitků a služeb, místním malých (občas i středních) podnikatelů.

2. Marketing a marketing management

Popisovat, charakterizovat či definovat marketing v dnešní době je na první pohled nošením dříví do lesa. Přesto a nebo právě proto, je marketing snad nejčastější příčinou nezvládnutí trhu a tržních situací. Příčinou je stav, kdy chápání marketingu zplošťuje řada subjektů, působících na trhu na pouhou reklamu či v lepším případě na marketingovou komunikaci. Uznávaný profesor marketingu na Eller College of Management, The University of Arizona, Fred Webster tvrdí, že marketing se vzdal svých strategických úkolů ve prospěch ostatních oddělení, která zákazníka nestaví do centra všeho dění tak systematicky (Kumar, 2008). Je proto důležité si neustále připomínat, co to tedy marketing v pojetí expertů a z pohledu těch na trhu úspěšných opravdu je. Vedle výše uvedené stručné charakteristiky marketingu, jako disciplíny, jejímž posláním je „Naplnovat potřeby se ziskem.“ (Kotler, 2007), lze pro potřeby hlubšího pochopení použít i definice či charakteristiky sofistikovanější a rozsáhlejší. Aktuální definice marketingu Americké Marketingové Asociace, schválená v červenci 2013 charakterizuje marketing následovně: „Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, dodávku a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ (American Marketing Association, 2013). P. Drucker, významný odborník na oblast managementu o marketingu říká: „Lze

předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupným.“ (Drucker, 1973)

3. Cestovní ruch

Cestovní ruch je dnes jedním z nejvýznamnějších odvětví světové ekonomiky. Pouze mezinárodní cestovní ruch generuje roční příjmy přes 1 bilion dolarů a řadí tak cestovní ruch mezi přední exportní odvětví světa (za ropný, chemický a automobilový průmysl). Domácí cestovní ruch je přitom ještě významnější (OECD, 2010). Odhady UNWTO (UNWTO, 2011) a WTTC (WTTC, 2012) uvádějí asi pětiprocentní přímý podíl cestovního ruchu na celosvětovém HDP, při započítání i nepřímých a indukovaných efektů je tento podíl až dvojnásobný. Dynamický rozvoj domácího i mezinárodního cestovního ruchu je přitom dlouhodobý a stabilní. Během posledních šedesáti let rostl mezinárodní cestovní ruch (měřeno příjezdy) v průměru o cca 4,5 % ročně. Období poklesu či stagnace byla vždy krátká a následovaná rychlým oživením poptávky. Toto bylo typické i pro pokles v letech 2008 – 2009. V podobném duchu jsou sestavovány i prognózy UNWTO (UNWTO, 2011). Ty odhadují pro následující dekádu další růst odvětví, který se mimo jiné projeví růstem mezinárodních příjezdů až na cca 1,6 mld. turistů v roce 2020. Evropa je v tomto kontextu považována za vyzrálou destinaci s velmi vysokou intenzitou cestovního ruchu. Na rozdíl od rozvíjejících se regionů a destinací se zdroje růstu hledají daleko obtížněji. I proto prognózy UNWTO (UNWTO, 2011) počítají pro Evropu v následujících letech s průměrným ročním růstem okolo 3 %, tedy pod úrovní celosvětového průměru. Podle analýz ÖIFW (Rakouský institut pro ekonomický výzkum) je třeba hledat zdroje růstu návštěvnosti hlavně na nových trzích. Zatímco výjezdový cestovní ruch v západní Evropě bude pravděpodobně stagnovat nebo velmi mírně růst, daleko vyšší přírůstky lze očekávat ze zemí střední a východní Evropy a tzv. emerging markets jako jsou např. země BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína), asijské země (Jižní Korea, Azerbájdžán, Uzbekistán, Katar atd.).

Situace na evropském trhu cestovního ruchu je samozřejmě zásadní pro vývoj cestovního ruchu v České republice. Na jedné straně je ČR významně závislá na příjezdech z jiných evropských zemí, na straně druhé je výrazným prvkem evropské nabídky cestovního ruchu v rámci celosvětového trhu. Vývoj evropského trhu cestovního ruchu tak nepřímo ovlivňuje i situaci odvětví v ČR.

Česká republika se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí daném její polohou, strukturou poptávky a charakterem nabídky. ČR sousedí nebo je geograficky velmi blízkou zemí státům, které patří svojí nabídkou cestovního ruchu a podnikatelským a institucionálním prostředím mezi světovou špičku (Rakousko, Německo). Tato skutečnost vytváří tlak na pozici ČR v Evropě. V produktové nabídce musí Evropa i ČR reagovat na kvalitativní posun v preferencích současných a budoucích účastníků cestovního ruchu. Nové produkty musí být založeny na jedinečných, atraktivních a dlouhodobě zapamatovatelných zážitcích. Destinace a poskytovatelé služeb také musí počítat s individualizací preferencí a díky tomu i se specializací a diferenciací nabídky. Životním stylem, technologickými objevy a zrychlováním a zkvalitňováním dopravy se životní cyklus produktů zkracuje, což vede k častější a intenzivnější inovační činnosti a to právě i v sektoru cestovního ruchu.

Evropské destinace cestovního ruchu, jakož i národní a regionální vlády přistupují k cestovnímu ruchu stále sofistikovaněji. Na základě poznatků o charakteru a povaze produktu cestovního ruchu je zřejmý kontinuální tlak na propojování a síťování aktérů cestovního ruchu. Tyto procesy jsou stále častěji postaveny na obchodně orientovaných

principech. Důraz je kladen na stále větší zapojování podnikatelské sféry a maximalizaci synergických efektů vzájemné spolupráce (MMR ČR, 2013).

Cestovní ruch je mnohostranným odvětvím, které zahrnuje dopravu, ubytovací a stravovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby, informační systémy a škálu dalších doplňkových služeb. Vytváří tedy velmi široké pole působnosti pro podnikání a podnikatelské aktivity zejména mikro a malých firem, a to častokrát i takových aktivit, které by s cestovním ruchem na první pohled spojovány nebyly. Naopak v dnešním světě standardizace, unifikace a masové produkce v celé řadě odvětví se ukazuje, že stále častěji se motivačním prvkem k návštěvě té či oné akce, ale zejména destinace stávají právě místní produkty jak z oblasti potravinářství (štramberské uši, valašské frgály, olomoucké syrečky, valašská slivovice, horský či lesní med a výrobky z něj, místní masné či uzenářské výrobky atd.), tak z ostatních zejména řemeslných výrob (místní umělecká kovářství, místní výrobky ze skla, dřeva, ovčího rouna atd.), ale stejně tak z oblasti služeb (místní masérské služby, místní gastronomické služby atd.), místní kultury a zážitků (umění, tradice, zvyky, místní gastronomie, architektura atd.). Udržitelný a konkurenceschopný rozvoj cestovního ruchu musí být tedy založen mimo jiné i na kvalitní proorganizovanosti aktérů cestovního ruchu v dané destinaci a s tím související spolupráci a síťování (hodnotové či hodnototvorné sítě) zainteresovaných subjektů ze soukromého (ziskového i neziskového) i z veřejného sektoru. Úspěch v cestovním ruchu je stále více závislý na kreativitě, inovativnosti a synergickém marketingu.

4. Trendy ve vývoji cestovního ruchu, podnikání a marketingu

Na základě vývoje turismu posledních letech došlo z pohledu chování turistů a návštěvníků a následného promítnutí jejich chování do trhů, k řadě změn, které se podílely či podílejí na formování hlavních trendů na trzích cestovního ruchu stejně tak jako v marketingových nástrojích a v podnikání, spojeném se sektorem turismu.

Tab. 1 – Trendy ve vývoji cestovního ruchu, podnikání a marketingu:

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
<p>1. Posun od cestování za „hmatatelným“ k cestováním za „nehmotným“. Při volbě destinace či zařízení cestovního ruchu hrají stále větší význam zážitky, emoce a poznávání. Tento trend dále posiluje roli poznávacího turismu, jehož součástí je i turismus kulturní a kreativní.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posilování programové nabídky, • posilování spolupráce (partnerství) mezi zainteresovanými subjekty v destinaci – síťování (hodnototvorné sítě jako nástroj konkurenceschopnosti), • rozšiřování nabídky, založené na interaktivně, na využití moderních technologií, stejně tak jako na na specifikách destinace / zařízení, jejich historii a tradicích,
<p>2. Internet mění svět a tím i cestovní ruch. Internet se za poslední dvě dekády výrazně posunul z nástroje informačního na nástroj rezervační, prodejní a komunikační. On-line rezervace a možnost tvorby vlastních balíčků změnily vztahy, formu a charakter trhu cestovního ruchu. Internet navíc přinesl zpestření cestování i pobytu, nebývalé rozšíření možností komunikace mezi zúčastněnými stranami a subjekty, krácení z pohledu cestovatelů nevyužitého času (hry, informační portály atd.). Internet dokáže zprostředkovat takové informace a v takové</p>	<ul style="list-style-type: none"> • internet jako nástroj informačního zajištění – informační portály, weby, sociální sítě s využitím video a audio nástrojů, • internet jako nástroj jako nástroj marketingové komunikace – e-marketingové kampaně, e-maily, e-reklama (PPC, PPT, bannery atd.), • internet jako nástroj rezervační – rezervace ubytování, dopravy, vstupenek atd., • internet jako nástroj nákupní – realizace objednávek a plateb za

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
<p>formě (audio a video nahrávky) a kvalitě, které tradiční nástroje nedokážou (tištěné letáky, katalogy, fotografie apod.).</p>	<p>ubytování, dopravu, vstupenky atd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • internet jako nástroj hodnocení kvality a tlaku na kvalitu služeb – hodnocení zákazníků/uživatelů na rezervačních portálech, na sociálních sítích,
<p>3. Vedle internetu nebo někdy i ve spolupráci s internetem vznikla řada nástrojů, které přispívají jak k bezpečí a pohodlí cestujících, tak ke změnám v chování návštěvníků a turistů. Typickým takovým nástrojem jsou lokační služby a jejich využití ať již jako navigace pro cestovatele (automobilové, pěší, cyklo atd.), či jako nástroj pro tvorbu zajímavých produktů pro volný čas a turismus (geocaching) atd. Stále významnější je mobilní komunikace, která je podporována technickým rozvojem a miniaturizací na straně výroby a turistům a návštěvníkům přináší nejen stále větší cestovatelské pohodlí, ale zvyšuje i bezpečí, umožňuje téměř stálou komunikaci s okolím, se svými blízkými, ale i s poskytovateli služeb a to převážně v několika jazykových mutacích. Objevují se čím dál častěji technologie, schopné dokreslovat či přizpůsobovat realitu a ty významně ovlivňují nákupní chování turistů a návštěvníků.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • navigace pro motoristy, cyklisty, pěší, vodáky atd. ulehčující turistům a návštěvníkům cestování do cílové destinace a v rámci (neznámé) destinace, napomáhají k vyhledávání turistických cílů, • lokační služby jako nástroj pro cílenou reklamu (SMS, MMS, e-mail) a vyhledávání turistických cílů, • lokační služby jako nástroj zábavy (geocaching), • smartphony jako nástroj komunikace, průvodce destinací, atraktivitou, jako „tlumočnick“ průvodce (jazykové mutace), • mobilní telefony / smartphony jako nástroj zvýšení bezpečnosti pobytu/cestování v neznámé destinaci, • využívání virtuální reality / rozšířené reality jako marketingového nástroje, ale i produktu cestovního ruchu,
<p>4. Přírodní katastrofy (sopky, tsunami, zemětřesení atd.) a nemoci (SARS, ptáčích chřipka, prasečí chřipka atd.) stále více zvýrazňují požadavky na bezpečnost destinace. Výhodu mají tedy ty destinace, které nejsou spojovány s možností přírodních katastrof (zemětřesení, tornáda, záplavy apod.), nízké úrovně hygienické bezpečnosti apod.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • internet a smartphony jako nástroj komunikace s bezpečnostními systémy v destinaci / zařízení, • mobilní telefony / smartphony jako nástroj zvýšení bezpečnosti pobytu/cestování v neznámé destinaci, • internet, smartphony a tablety jako nástroje zábavy, krácení nevyužitého času při neočekávaných situacích (nehody, zácpy atd.),

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
<p>5. Příjezdové trhy (cílové destinace):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tradiční trhy v posledním období vykazovaly růst na úrovni 20 – 30% za 5 let (2006 – 2010), nové trhy však vykazovaly pětiletý růst v rozmezí 70 – 90%. Jedná se např. o: <ul style="list-style-type: none"> • střední a východní Evropu (Bulharsko, Chorvatsko, Ukrajina) • Asii (Azerbájdžán, Uzbekistán, Katar) • Jižní Ameriku (Brazílie, Chile atd.). 	<ul style="list-style-type: none"> • stále silnější konkurenční boj mezi zavedenými a novými trhy, • specializace nabídek, využívání místních zvyklostí, tradic, specifik atd., • síťování zainteresovaných subjektů zejména v hospodářsky a kulturně vyspělejších destinacích s tradicí v turismu a službách (viz Rakousko, Německo, Francie, USA atd.), • orientace marketingových aktivit na nové rostoucí trhy (jazykové mutace, veletrhy a výstavy, zastoupení turistických centrál, produkty cestovního ruchu atd.),
<p>6. Zdrojové (výjezdové) trhy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – K posunům dochází i z pohledu zdrojových (výjezdových) trhů. Do mezinárodního cestovního ruchu se stále významněji zapojují turisté z dříve pro výjezdový turismus netradičních či méně významných zemí: <ul style="list-style-type: none"> • Čína a Indie (za 5 let 2006 – 2010 téměř 70% nárůst výjezdů) • Rusko a řada ostatních zemí bývalého SNS – stále větší množství obyvatel těchto zemí se zapojuje do mezinárodního cestovního a navíc lze zde identifikovat relativně velký segment, patřící z pohledu výdajů mezi nejlukrativnější návštěvníky či turisty. 	<ul style="list-style-type: none"> • stále silnější orientace na rostoucí trhy a přizpůsobování marketingových nástrojů novým požadavkům nových cílových skupin (jazyk, kultura, suprastruktura cestovního ruchu), • rozvoj dopravní infrastruktury (dálnice a rychlostní komunikace, železnice, letiště, přístaviště, cyklostezky atd.), • rozvoj dopravní dostupnosti / obslužnosti (půjčovny automobilů, taxislužby, pohodlné dálkové / linkové autobusy, rychlovlaky s širokou nabídkou služeb, pravidelné / charterové linky, skibusy, cyklobusy, lanovky atd.),
<p>7. „Noví“ cestovatelé vyžadují kvalitní infrastrukturu, minimalizaci jazykových bariér, letecká spojení a znalost „nových“ turistů hostitelskými zeměmi, destinacemi či aktéry cestovního ruchu (poskytovatelé služeb, správci/ provozovatelé atraktivit atd.), tedy kvalitní marketingovou inteligenci. Vyžadují přístup k moderním technologiím a komunikačním prostředkům, okamžité sdílení jejich aktuálních zkušeností a zážitků s příbuznými a kamarády. Toto zvyšuje tlak na rozsah, kreativitu a cílenost marketingových nástrojů, které v boji o cílové trhy sehrávají stále klíčovější roli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj supra a infra struktury cestovního ruchu v souladu s požadavky zákazníků (turistů, návštěvníků, touroperátorů, dopravců), • využívání tradičních nástrojů marketingové inteligence (průzkumy zdrojových trhů, studie atd.) a využívání „nových“, zpravidla internetu a moderních technologií využívajících nástrojů (hodnocení hosty v rámci rezervačních portálů, analýzy sociálních sítí atd.),

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
<p>8. Seniorizace – nejrychleji rostoucí cílovou skupinou jsou senioři. Toto je dáno jak demografickým vývojem, tak životním stylem a životní úrovní, umožňujícím stále širšímu počtu seniorů se zapojovat do cestovního ruchu nejen na regionální či národní úrovni, ale i na mezinárodní úrovni. Právě segment seniorů patří mezi typické představitele celosvětově rostoucích cílových trhů.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stále více na míru šitých produktů a marketingových nástrojů pro seniory, • přizpůsobování tradičních aktivit / prostředků (např. kola – elektrokola), informačních nástrojů (tiskoviny s větším písmem, přizpůsobené mobilní telefony pro seniory atd.), • specializovaný a proškolený personál pro potřeby seniorů, • na seniory cílené marketingové kampaně z pohledu komplexního marketingového mixu cestovního ruchu,
<p>9. Kulturní turismus – je jednou z nejrychleji se rozvíjejících forem turismu v posledních 10 – 15 letech. Cestovatelé, turisté, návštěvníci stále více chtějí poznávat různé kultury, jejich charakteristiky (kuchyně, zvyky, tradice, řemesla, umění atd.). I výše uvedené trendy a zapojování nových cílových skupin vede k posilování právě kulturního turismu, co by součástí poznávacího či zážitkového turismu. Kulturní turismus navíc dokáže posilovat lokální poptávku po místní kultuře a kulturních akcích či aktivitách a tím se často aktivně podílí na zachování řady takovýchto akcí či aktivit i pro příští generace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rozšiřování nabídky poznávacího a kulturního turismu, • adaptace produktů a služeb cestovního ruchu pro potřeby zvýraznění místních kulturních specifik, tradic, zvyků, • rozvoj místního a regionálního síťování (hodnototvorné sítě) zainteresovaných subjektů, podporujících jak samotný příjezdový cestovní ruch, tak jeho prostřednictvím posilování poptávky po produktech / službách, zdánlivě nesouvisejících s turismem (místní řemeslníci, výrobci potravin, průmyslové firmy atd.),
<p>10. Kreativní turismus – kulturní turismus se s nárůstem aktivity cestovatelů částečně transformuje a rozšiřuje o tzv. kreativní turismus. Ten představuje jednu z forem cestovního ruchu, která se vyznačuje specifickou motivací a obsahem pobytu. Cílem účastníků kreativního turismu je získat nové umělecké, řemeslné, duševní nebo i jiné tvůrčí dovednosti během relativně krátké doby (např. během prodloužených víkendů, během jednoho týdne v rámci příslušných kursů či tzv. tvůrčích dílen apod.). Snahou je tedy nejen kultury pasivně poznávat, ale učit se jim (jazyky, vaření, řemesla, místní hudební nástroje apod.) a tím se nejen zdokonalovat ve svém poznání, ale i sbírat zážitky.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • posilování interaktivity a tvořivosti produktů cestovního ruchu, • rozvoj zcela nových produktů, podporujících šíření místní kultury, zvyků, tradic (příprava specialit místní gastronomie, výroba místních produktů, výukové kurzy zaměřené na místní specifické know-how, související zpravidla s místní historií a tradicí – např. sklářství, kamenictví, keramika, jazykové kurzy atd.), • specializace destinací a/nebo zařízení na produkty kreativního turismu, • propojování subjektů ze sektoru turismu a ze sektorů výrobních a/nebo poskytujících služby, primárně nezaměřující se na turismus (hodnototvorné sítě),
<p>11. Stále významnějším prvkem je internet a zejména z něj vycházející nástroje. Období posledních cca 5 let je obdobím prudkého</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí orientace na s internetem související nástroje marketingové komunikace, komunikace s klienty

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
<p>rozvoje sociálních sítí. Sociální média jsou fenomén dnešní doby a jejich význam neustále roste. Sociální média dala moc do rukou lidem (rozdíl oproti off-line reklamě) – klientům, zákazníkům, cestovatelům. Lidé mohou komunikovat, zveřejňovat, komentovat, označovat např. pomocí „líbí“ a to všechno v nebyvalém měřítku, stále více ovlivňujícím nejen poptávku, ale i nabídku a to v on-line systému, podporovanému mobilními technologiemi (smartphony, tablety) a SW. Navíc i ty subjekty, které na sociálních sítích nevystupují, se tam ve formě názorů a postřehů „síťářů“ objevují, aniž by o tom věděli a často aniž by si to přáli.</p>	<p>(návštěvníky, turisty), komunikace mezi partnery – aktéry cestovního ruchu atd.,</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využívání specifických sociálních sítí, charakteristicky využívaných vybranými cílovými skupinami (muži, ženy, profesní cestovatelé apod.), • využívání internetu a bezdrátových technologií (wifi, bluetooth) pro podporu informačních a průvodcovských služeb, • vedle tradičních průzkumů se právě sociální sítě stávají čím dál důležitějším zdrojem poznatků marketingové inteligence,
12. Bezpečnost:	
<ul style="list-style-type: none"> – Prevence kriminality a terorismu se stává stále významnějším úkolem všech zainteresovaných subjektů na cestovním ruchu. Bezpečí se stává integrálním hodnotícím faktorem cestovatelů při výběru destinace / zařízení cestovního ruchu. Roste role policie a její význam, spočívající nejen v ochraně obyvatel, návštěvníků a turistů, ale roste i její role co by prevence před kriminalitou. Návštěvníci a turisté stále více vyžadují prvky, posilující jejich pocit bezpečí. 	<ul style="list-style-type: none"> • využívání informací o zajištění bezpečnosti návštěvníků a turistů v rámci marketingových kampaní, • spolupráce aktérů cestovního ruchu s veřejnou správou, bezpečnostními složkami (zapojování do hodnototvorných sítí), • využívání bezpečnostních a ochranných systémů v rámci atraktivit a aktivit cestovního ruchu,
<ul style="list-style-type: none"> – Pracovníci v turismu, organizátoři akcí a aktivit jsou stále více tlačeni k podpoře bezpečí návštěvníků a turistů. Toto s sebou nese růst požadavků turistů a návštěvníků na znalosti a dovednosti personálu, potřebu proškolení organizátorů a personálu pro podporu bezpečí a naplňování požadavků na zvýšení pocitu bezpečí nejen návštěvníků a turistů, ale i ostatních účastníků akcí a aktivit (umělci, řemeslníci, průvodci atd.). 	<ul style="list-style-type: none"> • propojování (síťování) odborných pracovníků v cestovním ruchu s pracovníky ze sektoru bezpečnosti a ochrany zdraví, • využívání organizačních nástrojů a pomůcek, pro zvládnání špiček v návštěvnosti/dopravě, • využívání moderních komunikačních a bezpečnostních systémů podporujících a/nebo nahrazujících personál a přispívajících k zvýšení pocitu bezpečí,
<ul style="list-style-type: none"> – Součástí turismu se stávají bezpečnostní systémy, které vedle ochrany majetku, hodnot apod., mají za cíl chránit i turisty a návštěvníky, kteří na tuto oblast kladou stále větší význam při výběru destinací a/nebo zařízení. 	<ul style="list-style-type: none"> • využívání bezpečnostních a ochranných systémů v rámci atraktivit a aktivit cestovního ruchu, • využívání nástrojů pro posílení pocitu bezpečí u návštěvníků a turistů,
<ul style="list-style-type: none"> – Zejména u masových kulturních akcí je 	<ul style="list-style-type: none"> • posilování nákladů na zajištění bezpečí

Trendy ve vývoji prostředí a chování turistů a návštěvníků (poptávka)	Trendy v podnikání a marketingu (nabídka)
význam prevence v oblasti bezpečnosti významný a zkušenosti z minula u takovýchto akcí výrazně ovlivňují chování návštěvníků a turistů a tedy i úspěšnost a potřebnou úroveň marketingových výdajů spojených s takovými akcemi.	návštěvníků, turistů i pracovníků v cestovním ruchu, často se přímo či nepřímo promítající do cen vstupného, jízdenek apod., <ul style="list-style-type: none"> • využívání služeb bezpečnostních expertů a agentur (zapojování do hodnototvorných sítí), • využívání informací o zajištění bezpečnosti návštěvníků pro marketingové účely,
13. Lidé – pracovníci v turismu. Stále chybí kvalita, vyžadována turisty a návštěvníky. Návštěvníky a turisty stále více ovlivňuje v jejich rozhodování právě kvalita a úroveň personálu. A opět internet – rezervační portály a systémy, sociální sítě – sehrává stále významnější roli při šíření zpráv o spokojenosti či nespokojenosti návštěvníků a turistů s šíří a kvalitou služeb a tedy i s přístupem personálu.	<ul style="list-style-type: none"> • stále rostoucí požadavky na připravenost pracovníků v cestovním ruchu (jazyky, speciální dovednosti, obchodní metody a taktiky, znalosti v oblasti bezpečnostních systémů atd.), • vytváření a/nebo zdokonalování systému výběru a výcviku personálu, • zdokonalování využívání internetu a moderní audiovizuální a komunikační techniky pro podporu kvality (hodnotící systémy, sledovací systémy atd.).

Zdroj: vlastní zpracování na základě vlastních výzkumných aktivit a s využitím zdrojů ČSÚ, ČCCR-CzT, UNWTO, OECD, WTTC

Závěr

Cestovní ruch je ve světě považován za odvětví budoucnosti, protože jeho rozvoj provází silný multiplikační efekt. Představuje komplexní hospodářsko-ekonomické odvětví, které významným způsobem ovlivňuje zaměstnanost, platební bilanci a socioekonomický rozvoj regionů, podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu, má vliv na příjmy místních rozpočtů, přispívá k ochraně a uchování přírodního a kulturního bohatství a v neposlední řadě podporuje i investiční aktivitu v regionech.“ (Enterprise plc, s.r.o., 2003). Cestovní ruch je odvětvím sektoru služeb, který v ekonomikách vyspělých států představuje již nadpoloviční až dvouřetinový podíl, ale vykazuje velmi silnou vazbu na poptávku a tedy i produkci některých regionálních produktů. I v rámci služeb, které jako celek vykazují vysokou dynamiku, patří cestovní ruch k těm rychle rostoucím. (Vavrečka, 2012).

Je nezbytné v podnikání a v marketingu anticipovat technologické změny a novinky, stejně tak jako měnící se chování a preference cílových trhů. Kreativita a inovace stejně tak jako využití moderních komunikačních technologií, technologií zvyšujících pohodlí a bezpečnost cestovatelů, či technologií dotvářejících či mnohdy i upravujících realitu a bavících cestovatele se musí stát běžnou každodenní součástí práce podnikatelů a marketérů v cestovním ruchu.

Ve vztahu k výše charakterizovaným oblastem podnikání, marketingu a cestovního ruchu lze konstatovat, že v zájmu udržení tržních pozic regionů, komunit a/nebo firem, se stále více ukazuje nutnost spolupráce zainteresovaných subjektů napříč veřejným i soukromým sektorem. Přijmeme-li výše uváděnou tezi prof. M. Zeleného o nastupující éře „re-lokalizace“, stejně tak jako historicky prověřený přístup T. Bati k řízení jeho firem a města Zlína z období 20.–30. let 20. století (Zelený, 2006) k otázkám ekonomického spravování firem či regionů (lokalit), jednoznačně se potom ukazuje nutnost kooperace a síťování zainteresovaných

subjektů (rozvoj hodnototvorných sítí) jako významný nástroj konkurenceschopnosti nejen firem v regionu, ale i regionu samotného. V dnešním, převážně tržně orientovaném světě musí být potom nutně chápán i marketing jako přístup, který v zájmu dosažení úspěchu musí být společným nástrojem oněch zainteresovaných subjektů a musí vykazovat synergický efekt marketingového působení jednotlivých dílčích aktérů či zainteresovaných subjektů. Musí se tedy jednat o „synergický marketing“, který není jen pouhým součtem marketingových sil jednotlivých zainteresovaných subjektů či snad dokonce jen jejich izolovaným marketingovým působením, ale vyazuje významný synergický efekt. Tento efekt musí prolínat všemi vrstvami marketingu či kroky marketingového managementu daného regionu, firem a zainteresovaných subjektů.

Zdroje

- [1] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 2013. American Marketing Association. [Online] červenec 2013. [Citace: 25. září 2013.] <http://www.marketingpower.com/>.
- [2] DRUCKER, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. ISBN 81-7764-186-7.
- [3] DRUCKER, Peter. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973.
- [4] ENTERPRISE PLC, S.R.O. 2003. *Cestovní ruch v regionech České republiky*. Ostrava: Enterprise plc, s.r.o., 2003.
- [5] KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOTLER, Philip A CASOLINE, John A. 2009. *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno : Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [7] KUMAR, N. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha : Grada, 2008. ISBN 80-247-2439-3.
- [8] MMR ČR. 2013. *Podpora regionů a CR: Koncepce, strategie: Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014-2020*. www.mmr.cz. [Online] 2013. [Citace: 25. červen 2013.] www.mmr.cz.
- [9] OECD. 2010. *OECD Tourism Trends & Policies 2010*. místo neznámé: OECD, 2010. 9789264077423.
- [10] UNWTO. 2011. *UNWTO Tourism Highlights 2011 Edition*. World Tourism Organization UNWTO. [Online] 2011. [Citace: 19. prosinec 2011.] <http://unwto.org/en>.
- [11] VAVREČKA, Vladimír. 2012. *Cestovní ruch v České republice. (In: Vývoj a stav MSP v ČR a SR.)*. Ostrava: VŠEMvs Bratislava a VŠP, a.s. Ostrava, 2012. ISBN: 978-80-7410-057-4.
- [12] WTTC. 2012. *Benchmarking Travel & Tourism's economic impact against other sectors*. WTTC. [Online] Květen 2012. [Citace: 12. prosinec 2012.] www.wttc.org.
- [13] ZELENÝ, Milan. 2006. *Cesty k úspěchu*. Zlín: ČINTÁMANI, 2006. ISBN 80-239-8233-8.
- [14] ZELENÝ, Milan. 2011. *Mysli globálně, jednej lokálně*. Moderní řízení. 2011, Říjen 2011.

Autor:

Ing. Vladimír Vavrečka, CSc.,

e-mail: vladimir.vavrecka@vsp.cz

Vysoká škola podnikání, a.s., Katedra marketingu a hodnototvorných procesů,

Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava – Slezská Ostrava

tel.: +420 595 228 121, fax: +420 595 228 199

Možnosti rozvoje města: Příklad zvyšování životní úrovně města Znojma

Possibilities of development of the city: The case of increasing the standard of living in the city Znojmo

Jitka Veselá

Abstract

Partnership of public sector, entrepreneurs and citizens is important aspect in the development of the place. The main aim of this article is to present data provided in the research which was conducted in cooperation with the municipality of Znojmo. In this paper the results from year 2012 and 2014 are compared. This concept was chosen because the management of the city made some steps to improve the standard of living in the city. Some problems are indicated as a long term problems and their solutions require time. There are some problems which are continuously solved and that is the reason why they were indicated in the first research (2012) and why they are not even more indicated in this year, though. This is mainly apparent in the area of city indebtedness and unemployment. Positive trend can also be seen in the area of level of services provided by the local entrepreneurs and other organizations.

Keywords: research, standard, Znojmo, partnership, municipality.

JEL classification: M31, M38, R58

Úvod

Hlavním posláním uzemní samosprávy je zabezpečení udržitelného rozvoje území a kvalitních podmínek pro život obyvatelů. Z vývoje v jednotlivých územích, který má různou úroveň a kvalitu je zřejmé, že ne všude se tento záměr daří. Z výzkumů vyplývá, že mezi nejčastější důvody patří nedostatek profesionálů a vizionářů na pozicích, které rozhodují o dění na území, prosazování politických, stranických či subjektivních zájmů, očekávání a spoléhání se na pomoc států Evropské unie, chybějící snaha a schopnosti využívat postupy strategického (marketingového) plánování, nedostatečná spoluúčast a zainteresovanost významných subjektů na rozvoji území, která je často důsledkem nedostatečné kvality vztahů a komunikace mezi představiteli území a významnými subjekty působícími na daném území – velkými podniky, zájmovými skupinami právnických či fyzických osob, obyvateli apod. (Váňová, 2006 in Foret, Váňová, 2009; Pratt, 2011; Nzeadibe, Anyadike, 2012).

Město Znojmo leží na území Jihomoravského kraje nedaleko hranic s Rakouskem. Jak vyplývá ze statistik Českého statistického úřadu (<http://www.czso.cz>), i přesto, že Jihomoravský kraj má značný ekonomický potenciál, řadí se znojemský okres a potažmo i město Znojmo stále mezi ekonomicky slabé regiony a hospodářská činnost je reprezentována především zemědělskou činností.

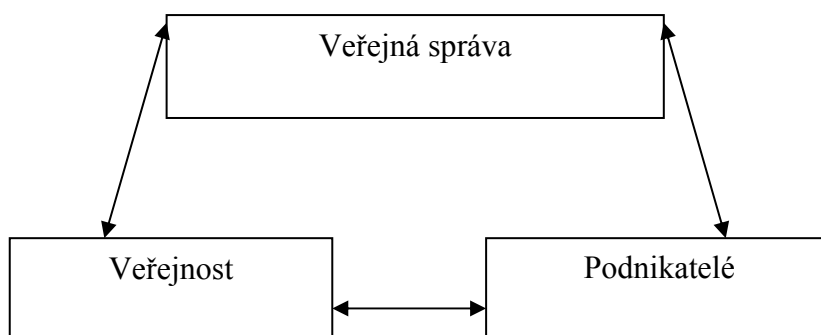
I přes snahu zastupitelů města se stále nedaří do města nalákat investory, kteří by napomohli rozvoji města a při zohlednění faktu, že některé činnosti jsou výrazně sezónního charakteru, není divu, že město neustále potýká s vysokou nezaměstnaností, která k 31. březnu 2012 dosáhla 14,81 %.

Rozvoji města napomohl vstup velkých obchodních řetězců, vznik a rozvoj firem jako např. Pegas Nonwovens, Laufen či Znovín Znojmo. Růst životní úrovně je jedním z cílů vedení města a toto téma je z jeho pohledu velice aktuální a diskutované. Tento fakt byl jedním z důvodů pro opětovné navázání spolupráce s místní vysokou školou a od obyvatelů města Znojma a jeho příměstských částí získání dat, která by mohla radnici pomoci při dosahování tohoto cíle.

Mezi další aktivity, na které by měla být soustředěna pozornost lze zařadit zvyšování rozpočtových zdrojů a atraktivitu obce, zlepšování demografické struktury, podporu místního podnikání (především malého a středního), dále přilákání nových investic a tím i zvýšení počtu pracovních příležitostí, zlepšení životního prostředí a v neposlední řadě zlepšení sociálních služeb (Hasprová, Jáčová, Syrovátková, 2009). Foret (2006) dále uvádí, že předpokladem dalšího rozvoje místa je nezbytná spolupráce, partnerství veřejné správy,

veřejnosti a podnikatelů (viz obrázek 1); přičemž veřejnost je reprezentována nejen místními obyvateli, ale také občanskými iniciativami, politickými subjekty, nevládními organizacemi, místními sdělovacími prostředky, akademickými a výzkumnými pracovišti apod (Foret, 2006; Bornstein, 2010; Koppenjan, 2015). Veřejná správa místní rozvoj řídí a je za něj zodpovědná a snahou podnikatelů je využít dané místo pro uskutečňování svých podnikatelských aktivit, což ovšem odporuje představě veřejnosti o rozvoji místa (Foret, 2010). Ke zmírnění rozdílnosti v přístupech je možno dle Foret (2010) využít marketingového výzkumu (či sociologického výzkumu nebo výzkumu veřejného mínění) jako nástroje pro získání názorů obyvatel a následně pomocí např. public relations správně představy a aktivity zástupců města a firem interpretovat.

Obrázek 4 Spolupráce a komunikace při rozvoji města



Zdroj: Foret, 2006

Cíl a použité metody

Príspevek predkladá výsledky výzkumu provedeného ve spolupráci s Městským úřadem ve Znojmě. Výzkum byl zaměřen na hodnocení kvality života ve Znojmě a uskutečnil se na jaře roku 2014. Tento výzkum tématicky navazoval na výzkum z roku 2012, jehož předmětem byla podobná témata zaměřující se na hodnocení práce radnice a spokojenosti s kvalitou života ve městě. Oba výzkumy byly příbuzné, aby bylo možné následně výsledky porovnávat a hodnotit z pohledu kroků a nápravných opatření, které již radnice provedla a tedy existuje jistá pravděpodobnost hodnocení jejich úspěšnosti.

Cílem příspěvku je podat ucelené výsledky o průzkumu zaměřeném na hodnocení kvality života ve Znojmě v návaznosti na výzkum předchozí a zhodnocení kroků radnice, které by měly vést ke zlepšení životní úrovně ve městě. Průzkum probíhal 20. 3. – 5. 4. 2014 ve spolupráci s Městským úřadem ve Znojmě, kterému výzkumný tým následně poskytl výsledky šetření, sloužící k lepšímu rozhodování o změnách vedoucí ke spokojenosti obyvatel.

Celý průzkum je možné rozdělit do tří hlavních fází: fáze přípravy průzkumu, fáze realizace a fáze vyhodnocení získaných výsledků.

První fáze probíhala od února do přibližně poloviny března roku 2014. V této fázi byl sestaven harmonogram průzkumu, dále byl vymezen hlavní výzkumný problém, který byl následně operacionalizován do podoby konkrétních zkoumaných znaků. Následně, na základě operacionalizace, byl sestaven záznamový arch, který tazatelé při průzkumu používali. Operacionalizace byla provedena také s ohledem na výsledky analýzy přehledně znázorněné pomocí SWOT analýzy, která je součástí tohoto dokumentu.

V druhé fázi proběhlo samotné dotazování v terénu. Studenti v termínu od 20. 3. Do 5. 4. 2014 oslovili technikou osobního dotazování, z celkového počtu znojemských obyvatel - 34 590, 360 respondentů, kteří mají trvalé bydliště ve městě Znojmo. Vzorek respondentů byl

zvolen s ohledem na demografické rozdělení obyvatel ve městě Znojmě. Zvolenými kritérii pro kvótní výběr bylo pohlaví a věk.

Záznamový arch byl sestaven z 20. otázek. Pro průzkum byly zvoleny jak otázky otevřené, kde občané mohli psát libovolně své názory nebo naopak otázky uzavřené, ve kterých byly odpovědi pevně dané. Závěrečná část archu pak byla věnována identifikaci respondentů z pohledu pohlaví, věku, nejvyššího ukončeného vzdělání, ekonomické aktivity a místa bydliště.

V poslední fázi výzkumu byly výsledky zpracovány na úrovni prvního stupně třídění – tedy zaznamenány do tabulek v podobě absolutních (počet respondentů u každého znaku) a relativních četností (procentní vyjádření).

Dotazovanými byli obyvatelé Znojma a jeho příměstských částí a celkový počet respondentů činil 360, z čehož bylo 181 mužů a 179 žen. Vzorek respondentů byl vybrán kvótním výběrem s ohledem na demografické rozložení obyvatel ve městě (dle pohlaví a věku) dle platných statistik Českého statistického úřadu. Data získaná výzkumem jsou doplněna o empirická data autorů a data z webové prezentace města, Českého statistického úřadu a místního tisku.

Výsledky jsou pro větší přehlednost zaznačeny v tabulkách a grafech. Grafické znázornění by bylo u některých výzkumných otázek z důvodu velkého počtu variant odpovědí obtížněji čitelné, proto u těchto otázek je vyjádření pouze výsledků pouze v tabulce. Tabulky a grafy jsou uvedeny samostatně na konci příspěvku.

Analýza města Znojma

Dříve, než byl celý výzkum realizován, bylo nutné město zanalyzovat hned z několika hledisek. Pro tyto účely autoři použily nejen analýzu města jako takového, ale i jeho okolí – tedy možný potenciál v konkurenčním srovnání a také analýzu vlivů, které nespádají do působnosti města a město jako takové se s nimi musí nějakým způsobem vypořádat. Výsledky těchto analýz pak byly shrnuty do SWOT analýzy, která je naznačena na následující straně.

Silné stránky	Slabé stránky
Kulturní památky Přírodní bohatství Tradice a kulturní akce Poloha města Vinařství a vinařská turistika Cyklotrasy Dobrá infrastruktura Dostatek sociálních služeb a jejich kvalita Existence VŠ, dostatek SŠ Probíhající revitalizace Dostatečná informovanost obyvatel Aktivní využívání Facebooku pro informování	Absence obchvatu a vysoký stupeň dopravní zátěže ve městě Špatný stav komunikací Nedostatek parkovacích míst Chybějící průmysl a investice Nízká úroveň mezd Nedostatek financí Bezpečnost Nedostatek mateřských škol Kvalita služeb Nízká úroveň kulturních akcí Úroveň volnočasových aktivit Nevyužívání kulturně-historických budov Nabídka obchodů v centru města Úroveň zdravotních služeb ve městě
Příležitosti	Hrozby
Využívání fondů EU Zvyšující se podíl lidí dojíždějících za prací do měst	Odchod mladých vzdělaných lidí z města Stárnutí obyvatelstva (v souvislosti s výplatou sociálních dávek)

Blízkost rakouských hranic (výhodná poloha)
Rozvoj malého a středního podnikání
Stárnutí obyvatel (příliv peněz do turistického regionu, vyplnění sezónní poptávky segmentem seniorů)

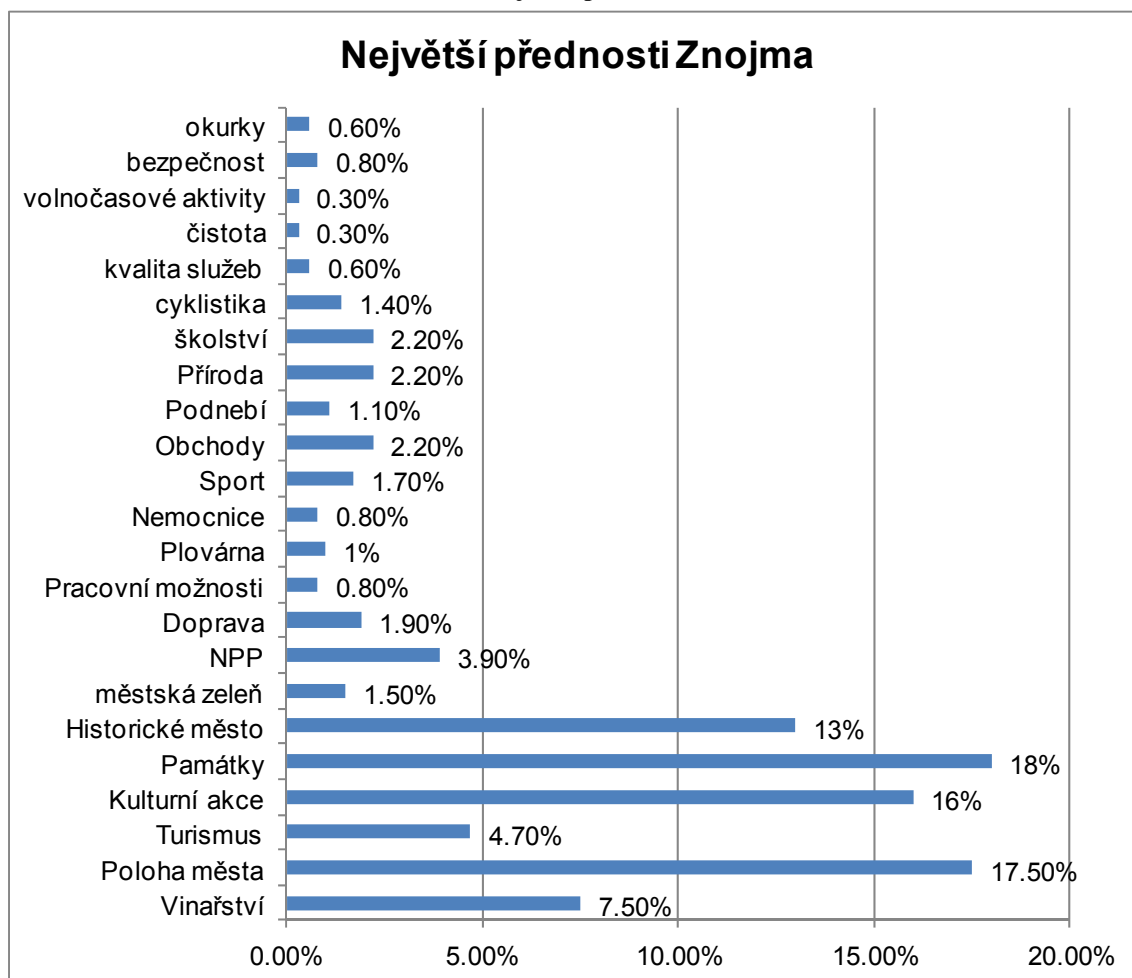
Blízkost rakouských hranic (odchod lidí za prací, lepší kvalita služeb)
Růst kriminality
Konkurence okolních měst a obcí
Závislost regionu na počasí (závislost příjmů ze zemědělské činnosti na počasí)
Existence záplavových oblastí

Na základě výše sestavené analýzy byla zvolena série otázek, v nichž respondentu měli hodnotit přednosti města, jeho nedostatky, ale také, v návaznosti na výzkum z roku 2012, kroky, které radnice podnikla pro odstranění nedostatků zjištěných právě v tomto výzkumu, a obecně situaci ve městě (v podobě otázek, zda by se z města odstěhovali, kdyby mohli a jejich názor na změnu města za poslední 4 roky – což v podstatě odpovídalo funkčnímu období minulé a potažmo i současné radnice).

Výsledky provedeného výzkumu

Jak již bylo zmíněno, jedním z okruhů otázek bylo určení předností a nedostatků města. Výsledky jsou znázorněny v grafu 1. 18 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že největší předností města je jeho poloha, stejné procento respondentů odpovědělo památky. 16 % dotazovaných považuje za největší přednost kulturní akce, mezi které zařadili vinobraní, pivní slavnosti a jiné. Dalších 13 % respondentů označilo jako devizu historický ráz města (historické centrum a historii jako takovou). Vinařství bylo zvoleno 7,5 % a 4,7 % pak vidí jako přednost turismus. Protože v blízkosti města se nachází také Národní park Podyjí, tak i tento se v odpovědích objevil (3,9 %). Ostatní odpovědi se pohybovaly mezi 0,3 % - 2,2 %.

Graf 1 Největší přednosti města



Zdroj: Vlastní výsledky

Slabé stránky jsou tím, co především ovlivňuje jak obyvatele, tak návštěvníky města a mají tak značný vliv i na hodnocení životní úrovně města. Následující řádky budou tak budou věnovány právě popisu jednotlivých nedostatků města tak, aby mohlo dojít k lepšímu pochopení celé problematiky (viz graf 2).

Jedním z nejpalčivějších problémů města je dopravní situace a to primárně vysoký stupeň dopravní zátěže ve městě a absence obchvatu města, který by odvedl velkou část tranzitní dopravy mimo město. Spolu s těmito dvěma aspekty působí také špatný stav komunikací (který se postupně zlepšuje při revitalizacích městských částí) a dále nedostatek parkovacích míst. V rámci výzkumu byl tento fakt podpořen odpověďmi dotazovaných. Více než 14 % označilo dopravní infrastrukturu jako největší nedostatek, absence obchvatu byla označena v 6,9 % případů. Oproti roku 2012 došlo k nárůstu v této oblasti, v roce 2012 tento problém byl označen pouze 8 % procenty respondentů. Možné vysvětlení spatřuje autorka ve faktu, že v roce 2012 měli respondenti vybírat z nabídnutých možností (kde mohli do určité míry být ovlivněni variantami) a roce 2014 jim tato otázka byla předložena jako otevřená. Stejně tak je možné do tohoto tématu zařadit problém s parkovacími místy v centru města (8,2 % stejně jako v roce 2012). Co se týče parkování v centru města i jeho ostatních částech, minulé vedení města navrhlo zbudování parkovacích domů. Návrh na vybudování parkovacího domu v centru města však narazil na výtky památkového ústavu a tudíž ho nepovolil ani kraj. V září roku 2012 dle serveru znojemsky.denik.cz rozhodlo vedení města o vybudování přibližně dvou desítek parkovacích míst na Masarykově náměstí a změny v poplatcích za parkování, přesto tento problém stále přetrvává a řešení celé dopravní situace je dlouhodobou záležitostí.

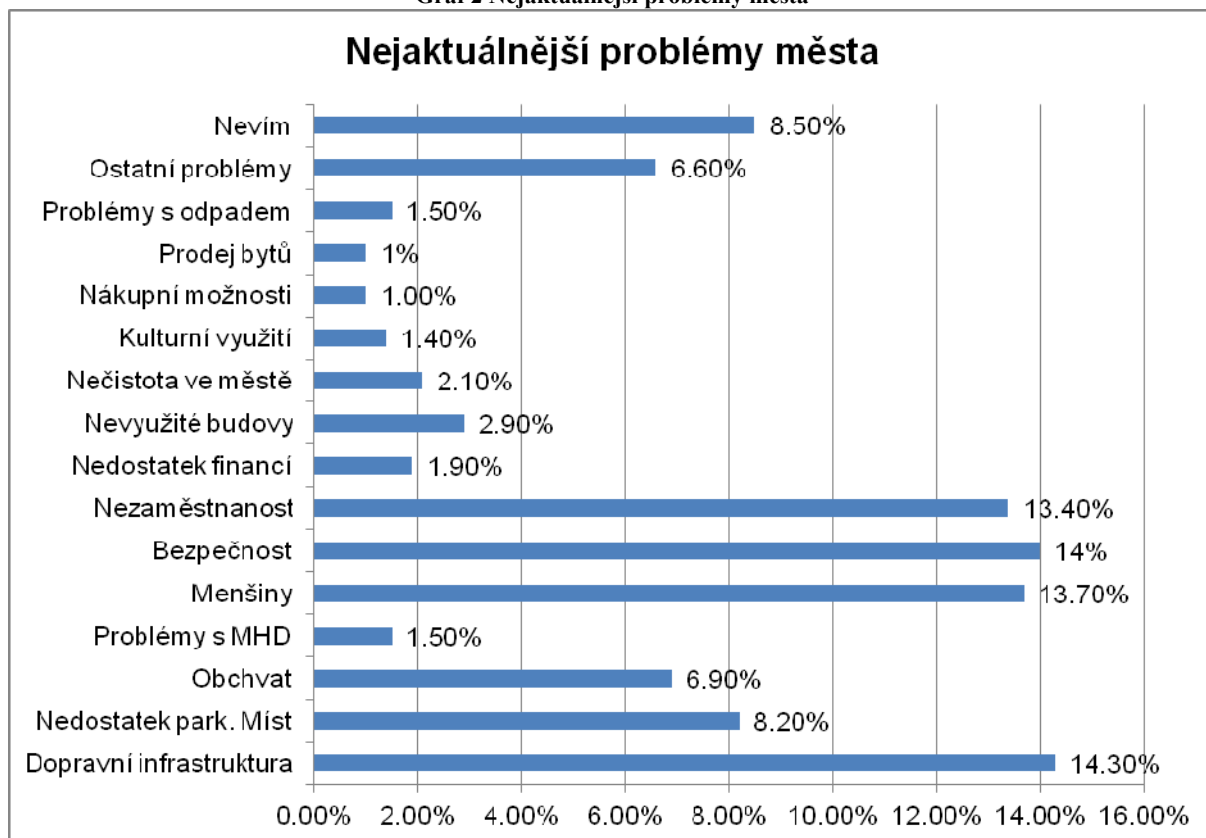
Problém, který radnice řeší poměrně dlouhou dobu a který je pravděpodobně řešitelný pouze ve spolupráci i s vládními institucemi a ministerstvy, se týká nízké úrovně mezd ve městě (2012 – 18 %), vysoké nezaměstnanosti (14 %, rok 2012 22 %), zadluženosti města (10 % v roce 2012) a absence průmyslových činností a potenciálních investorů, kteří by do města přinesli kapitál využitelný pro jeho rozvoj (zprostředkovaně přes příjmy do rozpočtu města). Kladně autorka hodnotí vývoj zadluženosti města, která již v roce 2014 nebyla označena jako problematická oblast.

Další slabou stránkou města je bezpečnost ve městě (14 %, v roce 2012 pouhá 3 %). Některé městské části se potýkají s problémem bezpečnosti, který i přes zvýšenou činnost policie a zavedení kamerového systému, je stále aktuální. V tomto ohledu by měly být konány další kroky, neboť bezpečnost neovlivňuje hodnocení města pouze místními obyvateli, ale hraje poměrně významnou roli např. v cestovním ruchu, který je pro město Znojmo poměrně důležitou součástí jeho rozvoje. V neposlední řadě byl poměrně značným procentem respondentů označen problém s etnickými menšinami (13,7 %).

Součástí hodnocení životní úrovně je také zhodnocení úrovně služeb poskytovaných podnikatelskými subjekty. V tomto ohledu je slabé místo spatřováno v nabídce obchodů v centru města, dále je negativně hodnocena úroveň kulturních akcí, úroveň volnočasových aktivit, úroveň zdravotních služeb a obecně kvalita poskytovaných služeb. Do této oblasti lze také zařadit fakt, že chybí bezbariérový přístup na veřejné toalety v centru města. A v neposlední řadě je nutno zmínit nevyužívání kulturně – historických budov jako např. Pivovar či Loucký klášter. V posledních letech se také město potýkalo s nedostatkem mateřských škol.

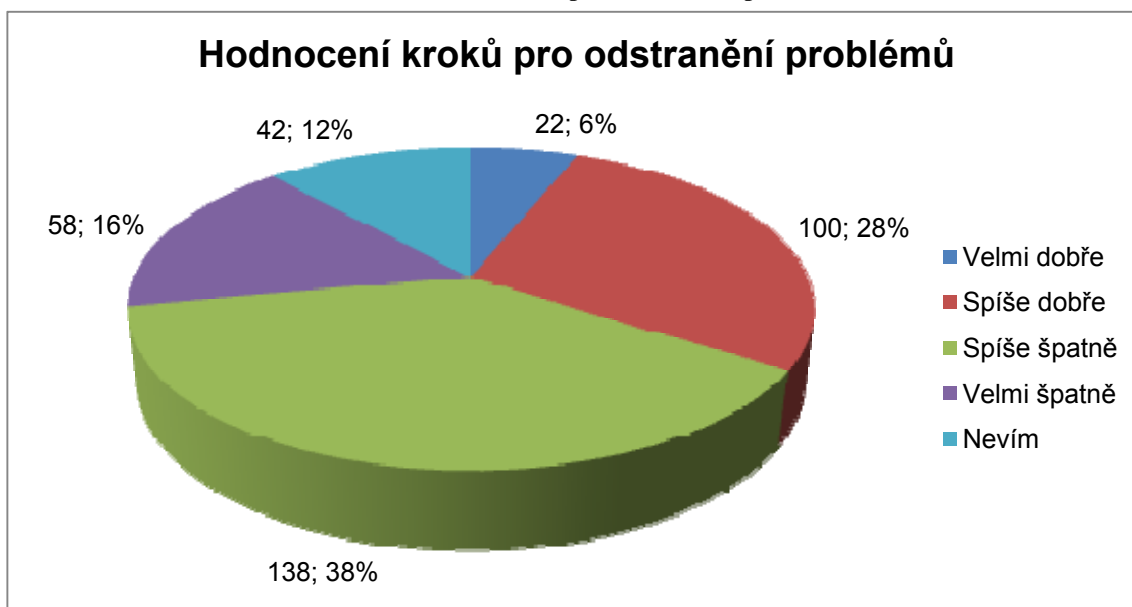
Oba výzkumy byly tématicky podobné, jak bylo naznačeno v metodice. Účelem této podobnosti byl fakt, že vedení města již podniklo a nadále podniká kroky, které by měli vést k odstranění nedostatků zjištěných v roce 2012. Jak je možné vidět v grafu 3, pouhých 34 % dotazovaných hodnotí tyto kroky pozitivně. Celých 54 % vyjádřilo s podniknutými kroky nespokojenost a 12 % nedokáže tuto situaci posoudit.

Graf 2 Nejaktuálnější problémy města



Zdroj: Vlastní výsledky

Graf 3 Hodnocení kroků pro odstranění problémů.



Zdroj: Vlastní výsledky

I přes výše zmíněné problémy se zdá, že kvalita života ve městě není na špatné úrovni. Svědčí o tom další dílčí výsledky výzkumu. V rámci šetření byly respondenti dotazováni na sérii otázek, u kterých měli vyjádřit, do jaké míry s tímto tvrzením souhlasí či nikoli. Z výzkumu pak vyplynulo, že více než 50 % respondentů je spokojeno s úrovní služeb poskytovaných

znojemskými podnikateli. Dokonce pak více než 60 % respondentů odpovědělo, že ve městě je dostatek volnočasových aktivit, stejně tak kulturního vyžití a téměř 65 % vyjádřilo svůj souhlas s dostatkem sportovního vyžití, dále pak s dostatkem mateřských, základních a středních škol a městské zeleně. Jediný zaznamenaný problém se týkal nedostatku parkovacích míst ve městě.

Stejně tak respondenti negativně vyjádřili o dopravní situaci ve městě, která dle jejich odpovědí na špatné úrovni a jejímu zlepšení by pomohlo v první řadě vybudování obchvatu města (69 %), dále zavedení MHD zdarma (15 %), častější frekvence autobusů MHD (8 %) a zbylých 8 % si myslí, že by situaci zlepšilo vybudování cyklostezek.

I přes tyto problémy jsou obyvatelé Znojma ve svém městě spokojeni a žijí zde rádi. Když jim byla položena otázka, že kdyby se bez problému mohli z města odstěhovat (viz graf 1), tak celých 70 % odpovědělo, že by se z města neodstěhovalo. Pouze jedna čtvrtina by byla ochotná město spíše opustit či opustit. Oproti roku 2012 tak došlo ke zlepšení o 4 procentní body.

Tento fakt je znásoben také výsledky výzkumu, které poukazují na to, že obyvatelé města hodnotí vývoj ve městě pozitivně – celých 69 % dotazovaných respondentů odpovědělo, že se podle nich město Znojmo změnilo za uplynulé čtyři roky k lepšímu. Naopak změnu k horšímu zaznamenalo pouhých 11 % dotazovaných. Podle 16 % respondentů se město nezměnilo.

Diskuze

Snahou vedení města je kontinuální boj s výše uvedenými problémy a hledání cest k jejich řešení. Proto i v letošním roce (2014) proběhl další výzkum zaměřený tímto směrem, jehož cílem bylo zjistit, zda kroky, které již v této oblasti radnice provedla, byly úspěšné či nikoli. Bohužel palčivé problémy stále přetrvávají, jak vyplynulo z aktuálních výsledků. Mezi jednotlivými výzkumy uběhla poměrně krátká doba, během které se v současnosti prováděné aktivity radnice prozatím neprojeví.

V dalších odstavcích autorky navážou na výsledky výzkumu a propojí je s činností radnice, pomocí které se snaží eliminovat negativní dopady, které zmiňované problémy s sebou přináší.

Nejdůležitější oblastí je dle autorek výzkumu rozvoj konkurenceschopnosti obyvatel a místních firem. Pokud budou podniknuty kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti obyvatel a podnikatelů, potom je u první skupiny možné docílit toho, že bude lépe uplatnitelná na trhu práce a to povede ke snižování nezaměstnanosti ve městě. Pro druhou skupinu to znamená, že nejenže se posílí jejich konkurenceschopnost na trhu, ale také bude tento stav doprovázen pozitivním vývojem makroekonomických ukazatelů města, neboť zvyšující se příjmy z jejich činnosti přinesou nejen více peněz do městského rozpočtu, ale také napomohou rozvoji města a jeho životní úrovně.

V tomto ohledu již radnice podnikla jisté kroky a to v podobě projektu Kolumbus, jehož hlavním cílem je právě zvyšování konkurenceschopnosti firem a obyvatel města Znojma. Radnice v době, kdy se začal projekt realizovat, byla přibližně v polovině funkčního období. Pro nezaměstnané a také studenty nabízí možnost vykonat zkoušku z jazyka (anglického a německého) za zvýhodněných podmínek a studentům je úspěšně složená zkouška následně také proplácena. Dále v rámci projektu odpovědná osoba vyhledává volné pracovní pozice nejen ve městě ale i v blízkém okolí včetně Rakouska. Pro mladé lidi / absolventy jsou také vyhledávány podniky, ve kterých by mohli vykonávat praxi a tím získat na trhu tolik ceněné pracovní zkušenosti.

Pro podnikatele je podpora rozdělena do tří kategorií a to možností využít tzv. podnikatelský inkubátor, spolupráci s okresní hospodářskou komorou v oblasti poradenství

a vyhledávání a navazování kontaktů doma i v zahraničí a naposled usnadňováním byrokracie a podmínek podnikání.

Tento projekt navazuje na výsledky zmiňovaného výzkumu, který byl pro město realizován. Nicméně, jak již bylo řečeno výše, pravděpodobně uběhla krátká doba na to, aby se plně projevil pozitivní dopad tohoto opatření na ekonomiku města, palčivé problémy stále ještě nejsou vyřešeny a obyvatelé je stále vnímají jako zásadní pro vývoj životní úrovně města.

Tento způsob spolupráce radnice, občanů a místních podniků se jeví jako vhodný pro zlepšování životní úrovně ve městě a napomoci tak zlepšení stavu městského rozpočtu, který byl také předmětem kritiky. Přesto je nutné zmínit, že situace hospodaření města se od roku 2010, kdy deficit veřejných financí dosáhl hladiny 90 milionů, výrazně zlepšila. V roce 2011 byl tento deficit „pouhých“ 21 milionů, naopak v roce 2012 hospodaření radnice skončilo s kladným výsledkem 40 milionů. Tato kladná čísla v loňském roce nebyla bohužel dosažena, přesto hospodaření skončilo s výsledkem – 3 miliony.

Město v rámci zvyšování životní úrovně navazuje tedy spolupráci a to ve třech směrech: první je spolupráce s místní vysokou školou (viz výše), druhá je spolupráce s občany a podnikateli v projektu Kolumbus a třetí je spolupráce s partnerskými městy.

V rámci poslední zmiňované spolupráce jsou pořádány Dny partnerských měst, kde se prezentují jednotliví partneři. Pro město má tato spolupráce dvojí význam – první vyplývá ze samotné podstaty partnerství a druhý je ekonomický přínos v době konání akce. Mezi partnery města patří města slovenská, italská, polská, německá, rakouská či chorvatská.

Do budoucna vedení města hodlá i nadále posilovat tyto tři možnosti spolupráce a v rámci svých dlouhodobých cílů se zaměřit na oblast školství (především rozvoj předškolního vzdělávání), dále rozvoj sociálních služeb (v rámci podpory seniorů a handicapovaných), poté na komunitní rozvoj a s tím spjatý rozvoj bydlení a revitalizaci nejen historického jádra a v neposlední řadě na vyřešení neuspokojivé dopravní situace ve městě, která byla nastíněna již ve výsledcích.

Závěr

Předkládaný příspěvek shrnuje data výzkumu provedeného v roce 2014 a jejich srovnání s rokem 2012, kdy proběhl první výzkum zaměřený na zkoumání životní úrovně ve městě. Oba dva výzkumy vznikla ve spolupráci s městským zastupitelstvem města Znojma. První z výzkumů odhalil jisté problémové oblasti, které se vedení města prostřednictvím různých opatření snaží eliminovat. Druhý výzkum pak navazuje na ten první a v podstatě poskytuje hodnocení kroků, které již byly učiněny. Jak bylo možné vidět ve výsledkové části a diskuzi, některá opatření pomohla ke zkvalitnění dané oblasti, v jiných případech problémy stále přetrvávají. Proto je nutné i nadále podporovat spolupráci radnice a školy zaměřené rozvoj města založenou na kontinuálním výzkumu a praktických řešení vybraných problémů.

Zdroje

- [1] BORNSTEIN, L. Mega-projects, city building and community benefits. *City, Culture and Society*, 2010, roč. 1, č. 4. ISSN 1877-9166.
- [2] Český statistický úřad [on-line]. Poslední revize 18. 9. 2012 [cit. 2012-7-24]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>
- [3] FORET, M. 2006. *Marketingová komunikace*. Computer Press: ISBN 80-251-1041-9.
- [4] FORET, M. 2010. *Marketing pro začátečníky*. Computer Press: ISBN 978-80-251-3234-0.
- [5] HASPROVÁ, O., JÁČOVÁ, H., SYROVÁTKOVÁ, J. 2009. *Ekonomické činnosti obcí jako faktor regionálních rozdílů*. Technická univerzita v Liberci: ISBN 978-80-7372-555-6.
- [6] KOPPENJAN, J. FM. Public–Private Partnerships for green infrastructures. Tensions and challenges. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 2015, roč. 12. ISSN 1877-3435.
- [7] NZEADIBE T. CH.; ANYADIKE, R. N C. Social participation in city governance and urban livelihoods: Constraints to the informal recycling economy in Aba, Nigeria. *City, Culture and Society*, 2012, roč. 3, č. 4. ISSN 1877-9166.
- [8] *Oficiální stránky města Znojma*. [on-line]. Poslední revize 2012 [cit. 2012-7-24]. Dostupné z: <www.znojmocity.cz>.
- [9] PRATT, A. C. The cultural contradictions of the creative city. *City, Culture and Society*, 2011, roč. 2, č. 3. ISSN 1877-9166.
- [10] VÁŇOVÁ, A., FORET, M. 2009. Partnersví pro místní rozvoj – Partnerstvo pro miestny rozvoj. In: *NOVÉ TRENDY – NOVÉ NÁPADY 2009*. Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo: ISBN 978-80-87314-04-3.

Kontakt:

Ing. Jitka Veselá

e-mail: vesela@svse.cz

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, Katedra marketingu a managementu, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, tel.: +420 515 221 764.

Use of Intercultural Differences in Tourism Marketing

Využitie interkultúrnych rozdielov v marketingu cestovného ruchu

Milota Vetráková, Katarína Holúbeková

Abstract

Knowledge of national cultures influences visitors' behaviour. The aim of this paper is to identify cultural differences and dimensions of Slovakia and propose recommendations to change marketing of Slovakia in tourism. The data collection was realised by the method of questioning. The research of cultural differences was conducted on the sample of Slovaks, while the research of cultural dimensions was conducted on the sample of foreign visitors of Slovakia. The research of cultural differences revealed a shift from masculine to feminine society. According to the results of the research of cultural dimensions, particularism, individualism, specific, neutral and outer-directed orientation dominate in Slovakia. The results can be used in outbound, inbound and domestic tourism as well as in macromarketing of Slovakia.

Keywords: Communication. Culture. Difference. Dimension. Tourism.

JEL classification: M_{31} , Z_1

Introduction

Tourism connects people of different cultures, allowing them to explore and confront their own culture with different expressions of tangible and intangible culture as well as to discover different ways of life and behaviour of individuals, social groups and the nation. Cultural diversity is an inspiration for change, but also a potential source of confusion and problems. Insufficient attention is paid to the research of cultural differences and dimensions in tourism. Slovakia as a destination has great potential of inbound and domestic tourism development. A significant assumption of its use is an effective marketing that reflects the cultural preferences of the domestic population and cultural differences of foreign visitors. Therefore we conducted a research of national culture differences and cultural dimensions of Slovaks.

1. Theoretical background

The term culture refers to "a specific form of organisation, implementation and development of activities objectified in the results of physical and mental work" (Large sociological dictionary, 1997, p. 547). We agree with characteristic of culture according to R. Lukášová and I. Nový (2004, p. 18): "the content of culture involving values, opinions, attitudes, norms and cultural patterns, which determine ways of thinking, feeling and behaviour and their tangible and intangible products, is for each group more or less specific and it is transmitted from one generation to another through learning." Culture means the sum of mental and material values created by mankind throughout its history.

Intercultural communication arises from the interaction of two or more cultures. In the process of intercultural communication, a new cultural structure that minimises uncertainty is created. As V. Dolinská (2004) mentions it is necessary to develop the ability to communicate with members of other cultures through education. The idea is to achieve cultural detachment without renunciation of the very own identity. According to S. Ting-Toomey and C. L. Chung (2005), situations, which contain prejudice and stereotype often lead to various

misunderstandings. It is therefore necessary to know and to adopt different communication styles in order for to be successful in such communication.

Authors E. Hall and M. Hall (1990, p. 15 and above) emphasise the differences among the nations' cultures according to the style of communication - context of communication, information flow, language, social status, both private and public zones, and according to the orientation of society towards the people - human nature, interpersonal relations (according to status, friendship, authority, individualism or collectivism), time (monochromatic and polychromatic cultures) and human activities (a change that leads to an improvement or which brings uncertainty).

As J. Porvazník (2007, p. 294) noted: "Obstacles to effective communication are different prejudices and stereotypes on both sides, unfounded belief in the superiority of own cultural values and norms, and unwillingness to seek and use everything that brings partners together." Stereotypes are settled ideas about participant's own nation, which an individual acquires in childhood, in school and later by generalisation of their own experience. The stereotypes also apply vice-versa. To understand others means to know the very own culture and the differences of other nations' cultures.

Exploring the culture and the communication among different cultures is a complex process. Experts dealing with this issue highlight various features of cultural communication in their theories (Figure 1).

In the further research²¹, we will deal with theories of G. Hofstede and F. Trompenaars with Ch. Hampden-Turner.

According to G. Hofstede, a culture is "a collective programming of the mind, by which it is possible to distinguish between the members of one group or category and the people of another" (Cultural Insights). E. Delgado (2010) distinguishes between two aspects of this phenomenon. The core of the culture consists of values and its external features, which are common to a certain group of individuals, such as symbols, heroes and rituals.

G. Hofstede (In Reisinger, 2009) conducted research of the values on 116,000 IBM employees from 1967 to 1973 in more than 70 Countries. Information obtained through the questioning were divided into five areas: power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, masculinity/femininity, and short-term/long-term orientation. He subsequently defined criteria of national cultures differences expressed by quantitative indexes²².

The results of the research are important, but may not correspond with cultural differences of individuals living in different geographical area of the Country and belonging to different social groups. Individuals working in one company may not be the ideal representatives of the nation. Also the views of individuals are different, when they answer

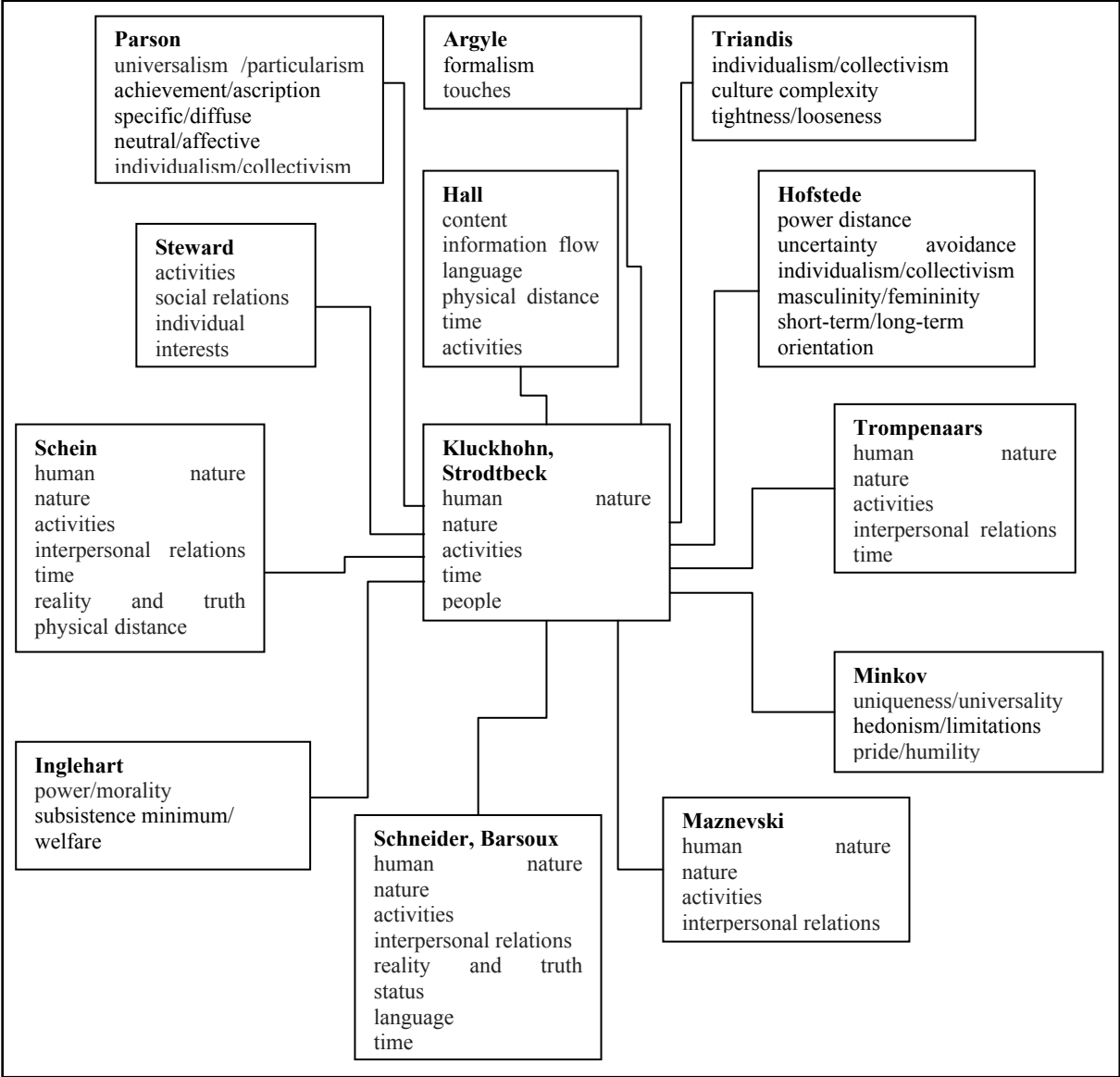
²¹ Project VEGA č. 1/0235/14 „Formation of organisational culture and management system of international companies in intercultural environment“.

²² According to G. Hofstede a G. J. Hofstede (2006, In Reisinger, 2009) Slovakia is a Country with strong power distance (104) and high masculinity (110). At the middle level there is uncertainty avoidance (51) and individualism (52). The fifth dimension contains short-term orientation (38) as a predominant factor. Note: the lowest score achieved in the evaluation is 5 and the highest is 112.

for themselves and when they answer for a group. Findings of the research and the ranking of Countries according to the quantitative characteristics may no longer be valid, because the values and behaviour of individuals are constantly evolving and changing. Cultural standards are indicative, not static and used to evaluate specific behaviour and actions of members of different cultures.

F. Trompenaars and Ch. Hampden-Turner (2007, 2012) built on the results of cultural differences research. They researched more than 60,000 middle and senior managers and 20,000 other employees from more than 60 Countries. They concluded that the culture of each nation has its own way of thinking, values, beliefs and preferences, which differ according to the following seven dimensions (cultural dimensions): universalism/particularism, individualism/collectivism, specific/diffuse orientation, neutral/affective, achievement/ascription, sequential/synchronic, inner-directed/outer-directed.

figure 1. Theoretical concepts



Source: own elaboration based on Reisinger, 2009.

A number of conclusions can be drawn from the comparison of G. Hofstede and F. Trompenaars approaches. Model of cultural dimensions is more oriented to communication among individuals and is more flexible, while Hofstede's model of national culture differences perceives values as the heart of a culture, which is difficult to change. Furthermore, the score of the Countries is determined by simple mathematical functions. On the contrary F. Trompenaars rejects the assessment of countries cultural orientation by one number and analyses each question of the questionnaire separately concerning the social situation and historical development of the Country. He claims that every culture contains both poles of a particular dimension and one pole uses another. Other differences between authors can also be found in the research object and the questionnaire content. It is also worth to mention that some dimensions defined in both approaches seem identical or strongly similar, but both authors adopted a different perspective. Both of them highlighted the different approaches to the evaluation of cultural differences, while having gained popularity in business and academic circles.

Objective and methodology

The aim of this paper is to identify cultural differences and dimensions of Slovakia and propose recommendations to change marketing of Slovakia in tourism.

The data collection was realised in the first half of 2014 by the method of questioning both in person and electronically. The research according to G. Hofstede was conducted on the sample of Slovaks, while the research according to F. Trompenaars was conducted on the sample of foreign visitors of Slovakia.

The basis for research according to G. Hofstede comprised inhabitants of Slovakia aged 18 and over, because of their financial independence and tourism experience. Sample size was determined using mathematical and statistical methods. With probability of 0.94 and accuracy estimation of 0.499645, the sample represents 271 respondents (rounded upwards).

Sample size calculation with margin of error of 6 %:

$$n = \frac{z^2_{1-\alpha/2} * s^2}{H^2} = \frac{(1.96)^2 * 0.499645436^2}{(\pm 0.06)^2} = \frac{0.959038389}{0.0036} = 266.3995525$$

471 respondents were interviewed. Most of them were aged 18-35 (57.3 %). 37.3 % of respondents came from the Bratislava region, 17.9 % from Žilina region and 11.5 % from Banská Bystrica region. Number of respondents from the remaining five regions was equal. 58.9 % of respondents have higher education (college), 40.2 % secondary education. 34.5 % of respondents are married.

Respondents' replies processed according to the methodology of G. Hofstede (2001, 2006), were evaluated in computer programmes SPSS and Statgraphics using the Spearman correlation coefficient, test of independence, Man-Whitney U-test, Kruskal-Wallis test and descriptive statistics. Results from 2014 were compared to the evaluation of cultural differences provided by G. Hofstede's research of IBM employees from 1967 to 1973 (In Reisinger, 2009) and the evaluation of L. Kolman, N. G. Noorderhaven, and G. Hofstede (2010) focused on Slovak, Czech, Polish, Hungarian and Dutch students.

27 foreign tourists, who spent more than a week and less than six months in Slovakia in 2014, participated in the research according to F. Trompenaars. The results were confronted (in the form of structured interview) with the views of foreign experts, who worked or were engaged in tourism of Slovakia for more than one year as well as with findings of research of Z. Křečková Kroupová on European values in 2008 in Slovakia (2009).

2. Results and discussion

The following four cultural dimensions were the subjects of research performed on the sample of Slovaks following the methodology of G. Hofstede: power distance, uncertainty avoidance, individualism and collectivism, masculinity and femininity. Each dimension was represented by a number of questions. Interviews resulted in cultural preferences of the Slovaks (as shown in Table 1). The results of power distance research correspond with the original findings according to G. Hofstede. Higher values were observed in the dimensions of uncertainty avoidance and individualism. Masculine orientation of Slovaks according to G. Hofstede and L. Kolman was not confirmed by our research. Slovaks were classified as a feminine society.

table 1. Cultural preferences

Cultural dimension	Research subject	Cultural preferences
power distance	equality, respect, leadership, differences in wages and pensions	individuals accept uneven distribution of power in society with tendency to leadership despite the effort to communicate with everyone equally - acceptance of inequality in society
uncertainty avoidance	future planning, danger, creative problem solving	need for rules with certain, low level of creativity, job security, low intensity of risks and dangers pursue (decreases with age), increasing creativity of young people - higher uncertainty avoidance
individualism and collectivism	financial independence, the right to privacy, the level of agreement with parents, interest in others emotions, teamwork	right to privacy (men), emotions connected to environment, inclination towards individualism (men), collectivism support (women) - the predominance of individualism with the exception of family care
masculinity and femininity	competitiveness, strong differentiation of gender roles (masculinity), maintaining equal relations (femininity)	equal distribution of housework, household responsibilities, childcare, financial contribution - the feminine society

Source: own elaboration.

In order to provide a comprehensive view on the issue, we have conducted a research of cultural dimensions according to F. Trompenaars on the sample of foreign visitors of Slovakia.

The evaluation of the first dimension (universalism versus particularism) revealed that Slovaks are religious, prefer to act according to the rules and laws. Visitors find Slovaks as a nation with slight inclination to particularism. Foreign experts have the same opinion. According to them, the Slovaks need a large number of rules for the only reason – to break them (especially if it brings benefits to family members). More than 40 % of respondents, who participated in research on European values (2008) asked for higher control of entrepreneurs.

The dimension of individualism and collectivism was researched through questions focused on fearless expression of own opinion, family importance, and lastly an initiative to assist and advice with problem solving. The research confirmed the predominance of individualism over collectivism. Slovaks are open, helpful, want to decide freely and emphasise the family (almost 70 % give priority to the interest of their family). Reason of Slovaks' inclination to individualism is the historical development and changes that are currently happening in the Country. We conclude that, despite the dominance of individualism, the majority of respondents perceive the family as a group, which indicates a collective nature of Slovaks.

Specific and diffuse orientation was researched by aiming at friendship creation, morality, personal and professional life linking and behaviour. Slovaks have middle orientation with a very slight preference for the specificity in this dimension. A typical expression of specifically oriented culture of Slovaks is a strong distinction between professional and personal life. Both the impact of globalisation and the change of the political

regime caused a shift from specific to more diffused society. That is reflected in the environment care. The findings of European values research and the opinions of foreign experts confirmed this status.

Expressions of verbal and nonverbal communication were objects of neutral and affective dimension research. A partial affective orientation of Slovaks resulted from the answers. Respondents also find Slovaks as logically thinking, able to express emotions, requiring eye contact during the communication, but rarely using physical contact (52 %). According to previous researches and opinions of foreign experts, Slovaks are the nation with slight neutral orientation. The difference in allocation will be verified in the next stage of the research²³ due to the small sample size.

Opinions of respondents, research results and expert opinions differ in achievement and ascription orientation. Differences in employment policy vary between the private and public sectors. The impact of political structures, nepotism, acquaintances preference and corruption are present in the public sector, while entrepreneurs focus on performance and competitiveness. The use of titles and formalities, the respect for seniors, and the assessment of others by age or acting represent the mean value of the indicator.

Assessment of the time dimension (synchronous and sequential), which reflects orientation to the past, the present and the future, classify Slovaks into the group of synchronous cultures. Almost half of the respondents perceived the Slovaks as a nation focused on its past and 82 % think that Slovaks are able to perform more than one activity at a time. Foreign experts claim that Slovakia is a Country of contrasts. People start to look into the future (create new projects and change the traditional way of life), while still being linked with history and traditions (e.g. "Partisans" project, "Slovakia" round game).

The last set of questions was focused on the inner-directed and outer-directed dimension. Responses to the flexibility, the aggressiveness, the ability to reach agreement in conflict and to the environment care confirmed the inclusion of Slovaks in the outer-directed nations. Slovaks are a flexible and peaceful nation. According to foreign visitors, Slovaks care about environment and are able to find a satisfactory compromise in case of conflicts.

Conclusion

The research of cultural differences according to G. Hofstede revealed a shift from masculine to feminine society. According to F. Trompenaars cultural dimensions research, the following characteristics dominate in Slovakia: particularism, individualism, specific, neutral and outer-directed orientation. Slovaks are undecided in the achievement and ascription dimension.

Results can be used in outbound, inbound and domestic tourism as well as in macro marketing of Slovakia.

Visitors from Slovakia mostly travel to Bulgaria, Croatia, Greece, Turkey and Italy. Reflection of Slovak cultural dimensions in marketing could increase the number of Slovak visitors abroad. When targeting on young Slovaks, who are characterised by individualism, it is recommended to highlight car rentals and accommodation possibilities. Product should be focused on fun, nightlife and shopping. Main communication tools would be internet, social networks and Slovak celebrities. On the contrary, elderly people seek relax, rest and historical sites. They are interested in organised tours. The product aimed at senior visitors should be described in detail. Also it is recommended to use television, radio or printed media.

Foreign visitors of Slovakia are in permanent contact with Slovak culture, which can be very different to theirs. For a better understanding of the culture of visited Country, it is important that visitors are aware of it before arrival. Such information should be included in guidebooks and travel

²³ Research on representative sample shall be made in 2015.

agencies' catalogues. Employees of travel agencies should understand the destination's culture, while being able to explain cultural differences and to inform the customers in advance.

Domestic holidays in Slovakia may become attractive to the native population. The analysis of source markets (2014) states that Slovaks prefer holidays abroad over domestic holidays due to lack of information about destinations and tourist attractions in Slovakia. Considering synchronic orientation of Slovakia and the relationship of Slovaks to their past, it is appropriate to target at families with children and/or grandparents with grandchildren and to start creating the national identity. Activities typical for rural tourism and agriculture tourism come into consideration. Trips aimed at exploration of both nature and cultural heritage of Slovakia may be interesting to scholars. Young people like to attend events. Products suitable for seniors are health services, wellness and gastronomy. We emphasise that other marketing tools should be also adopted.

Macromarketing should highlight the similarities and differences of a nation's culture. For example the culture of visitors from Great Britain is characterised by universalism, individualism, specificity, neutrality, sequentiality, inner-direction and achievement orientation. The compliance with our culture is in the dimensions of individualism, specificity, neutrality and also partially in achievement orientation. According to that, we think that the British visitor could be interested in product characterised by individualism and specificity, such as water-related entertainment, winter sports, cities and culture.

Another interesting possibility is to promote the Country abroad through life stories of famous people (entrepreneurs or artists) who were born in Slovakia and live abroad. Exhibitions of their works, discussions with them, and their participation in social life of the Country shift the ascription orientation to the achievement orientation. If the Slovaks living abroad are proud that Slovakia is their birthplace and/or it gave them opportunities for development and inspiration, they will promote the Country.

The development of Slovakia national brand should be based on the knowledge of the culture. The story of Slovakia and its people should be based on nation's past (genealogy tourism), while at the same time it should highlight the current potential (creative, educational, gastronomic, volunteer tourism-open) and help shaping the future. Its linking with the promotion of Slovakia as a destination is very promising.

References

- [1] *Cultural Insights*. [online]. [quoted 2014-09-29]. Available on the internet: <http://geert-hofstede.com/index.php>.
- [2] DELGADOVÁ, E. 2010. Kultúra a komunikácia. Teoretické východiská a vymedzenie pojmov. In: *Kultúrna pluralita, univerzalizmus, interkultúrna komunikácia, interkultúrne kompetencie: Monografický zborník - grantový projekt VEGA 1/0561/08*. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3093-4. p. 141-161.
- [3] DOLINSKÁ, V. 2004. *Prieniky kultúr v globálnom priestore*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2004. ISBN 80-8055-929-5.
- [4] HALL, E. T., HALL, M. R. 1990. *Understanding cultural differences*. Yarmouth : Intercultural Press, 1990. ISBN 978-1-8778-6407-0.
- [5] HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences, Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. ISBN 978-0-8039-7323-7.
- [6] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. 2006. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha : Linde, 2006. ISBN 80-86131-70-X.
- [7] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. 2010. *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*. New York : McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

- [8] JANDT, F. E. 2007. *An Introduction to Intercultural Communication Identities in a Global Community*. Fifth edition. California : Sage Publications, 2007. ISBN 1-4129-1442-6.
- [9] KOLMAN, L., NOORDERHAVEN, G.N., HOFSTEDE, G. 2003. Cross-cultural differences in Central Europe. In: *Journal of Managerial Psychology*, 2003, vol. 18, no. 1, p. 76-88. ISSN 0268-3946.
- [10] KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Z. 2009. *Kulturní specifika managementu multinacionálních firem*. Praha, 2009. [online]. [quoted 2014-10-10]. Available on the internet: http://www.vse.cz/vskp/28031_cultural_specifics_of_management_in_multinational_companies.
- [11] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a i. 2004. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [12] Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí. 2011. *Slovensko, krajina s potenciálom. Ideový koncept prezentácie Slovenska*. [online]. [quoted 2014-10-13]. Available on the internet: <http://www.foreign.gov.sk>.
- [13] MINKOV, M. 2007. *What makes us different and similar: A new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data*. Sofia : Klasika Stil Publishing House, 2007. ISBN 978-954-327-023-1.
- [14] PÄTOPRSTÁ, L. 2014. *Hodnotenie kultúrnych dimenzií Slovenska ako krajiny cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, final thesis. 2014.
- [15] PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment*. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [16] REISINGER, Y. 2009. *International Tourism*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-7897-1.
- [17] ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [18] SCHNEIDER, S., BARSOUX, J. L. 2003. *Managing across cultures*. Second edition. Essex : Prentice Hall, 2003. ISBN 978-0-273-64663-1.
- [19] TING-TOOMEY, S., CHUNG, C. L. 2005. *Understanding intercultural communication*. New York : Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0-19-533006-9.
- [20] TROPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH. 2007. *Riding the Waves of Culture (Understanding Diversity in Global Business)*. Second edition. New York : MC Graw-Hill, 2007. ISBN 0-7863-1125-8.
- [21] TROPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH. 2012. *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business*. Third edition. London : Nicholas Brealey Publishing, 2012. ISBN 978-1-90483-838-8.
- [22] TVRDOŇOVÁ, K. 2007. Marketing cieľového miesta. In: *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-34-1.
- [23] TVRDOŇOVÁ, K. 2007. Makromarketing cestovného ruchu. In: *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-34-1.
- [24] *Vekové pyramídy obyvateľstva SR, 1945-2012*. [online]. [quoted 2014-10-13]. Available on the internet: http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/Demografia/Obyvatelstvo/grafy_mapy/2012/vekove-pyramidy_sr_2012_n.zip.
- [25] VETRÁKOVÁ, M., KLINCKOVÁ, J. 2013. *Efektívna komunikácia – predpoklad úspešnosti manažéra*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2013. ISBN 978-80-557-0602-3.
- [26] *Výskum európskych hodnôt 2008 – Slovensko*, 2008. Bratislava : Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2008. ISBN 978-80-85544-57-2.

[27] WINKLER, P., PETRUSEK, M. 1997. *Velký sociologický slovník*. Praha : Karolinum Praha, 1997. ISBN 80-7184-164-1.

Contacts:

prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.

milota.vetrakova@umb.sk

Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Economics, Matej Bel University,
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

Ing. Katarína Holúbeková, PhD.

katarina.holubekova@umb.sk

Department of Tourism and Hospitality, Faculty of Economics, Matej Bel University,
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

Crowdfunding – nový fenomén vo financovaní malých podnikov?

Crowdfunding – a new phenomenon in small enterprises financing?

Miroslava Vinczeová

Abstract

The paper “Crowdfunding – a new phenomenon in small enterprises financing?” characterises crowdfunding as a novel external alternative source of finance appropriate mainly for small enterprises which may be significant particularly in the post-crisis period when the access to traditional financing is limited for many firms. Basic academic theoretical approaches toward crowdfunding have still been lacking thus the article may enrich the current state of knowledge. It provides an exploratory research of the very recent theoretical findings and makes a synthesis of them as a base for its implications in determination of the crowdfunding role in financing small businesses, particularly start-ups. It also provides an outline of a current situation in the industry. The aim of the paper is, based on the available theoretical background, to determine the role of crowdfunding in financing small enterprises and provide an actual outline of the current situation worldwide, in Europe as well as in the Czech and Slovak Republics which could become a basis for further analyses and research.

Keywords: Crowdfunding. Small firms. Crowdfunding platform. Start-up.

JEL classification: G 32, L11, L26

Introduction

Compared to large businesses, small and medium-sized enterprises struggle with more obstacles when financing their business activities. Since large businesses have ready access to capital markets, the considerably broader scale of their financing possibilities also includes the issue of securities. Due to their specific characteristics, small and medium-sized enterprises are not good candidates for financing through capital markets as their financial needs are relatively small and this type of capital is therefore rather expensive and inaccessible for them. The lack of financing opportunities then results in SME's dependence on other capital sources such as bank lending or some alternative sources of finance.

Current developments require new innovative approaches in entrepreneurship to be competitive. “Innovativeness... is practically omnipresent and concerns all areas. Innovativeness becomes a philosophy of the future” (Lesáková, Ľ., 2012). Crowdfunding arguably appears as one of instances of reshaping traditional business. The paper analyses crowdfunding as a newly emerged phenomenon in financing small enterprises which can be significant particularly in the post-crisis period when the access to traditional sources of finance is limited for many firms, mainly for start-ups. As basic academic knowledge of crowdfunding issues has still been lacking, which is acknowledged by several renowned authors, and no formal databases or statistics exist, which makes any analyses rather difficult, we think, that our paper can be a piece of contribution in this field. We enhance knowledge of this concept that is all-new in our business environment. We explain its conceptual framework, determine its role in financing small businesses which particularly need financial support and provide a basic outline of the current situation in this industry worldwide and in Europe. We also bring some actual insights in the Czech Republic and Slovakia where the crowdfunding coverage has still been weak and we presume that this concept has not been well and sufficiently understood by entrepreneurs and potential investors. Thus we are confident that this paper is very timely. There is still a lot to do so that crowdfunding may help some of our businesses fulfil the market niches, utilize new market opportunities and may become a great challenge and help in this area.

The aim and methodology

The paper provides an exploratory research in the field of crowdfunding as a novel approach in financing small businesses and different projects. We address the issues of the

crowdfunding nature, its main types, we concern on the explanation of its role in financing small businesses, also emphasizing its advantages and disadvantages. We review some very recent developments in the area supporting our ideas by the latest findings of renowned authors in the field. We base our research mainly on relevant sources published in the largest world multidisciplinary databases such as Scopus and some others. The methods used in the paper include comparative analysis, generalization, induction, deduction, and synthesis. The entrepreneurs in our countries do not know and well understand this phenomenon, therefore the paper may also have practical implications.

Our endeavor is to provide a clearer picture of crowdfunding possibilities in financing small enterprises, especially start-ups, which lack formal sources of finance for realizing new ideas and innovations. The aim of the paper is, based on the available theoretical background, to determine the role of crowdfunding in financing small enterprises and provide an actual outline of the current situation worldwide, in Europe as well as in the Czech and Slovak Republics which could become a basis for further analyses and research.

The results and discussion

In this section of our paper we first explain the nature of crowdfunding and its main models that are most prevalent in practice, then we go on by determining its role in financing small businesses as it may become a potential alternative source of capital. In the end of this chapter we provide an outline of a current situation in the industry including some insights into newest developments in the Czech and Slovak Republics.

The nature of crowdfunding

Crowdfunding is undoubtedly a novel and innovative way of financing small businesses. It allows individual founders of for-profit projects, but also cultural or social ones, to raise funds. There can be a great diversity of crowdfunding projects as they can range from small to larger projects as well as they can be different as for they goal and contents – founders may seek capital for small artistic projects, for the launch of a new product or for many other miscellaneous purposes. The forms of crowdfunding may also be different, ranging from donations, lending models to profit-sharing or equity-based schemes.

The concept of crowdfunding is rooted in the broader concept of crowdsourcing, which refers to using the crowd to obtain ideas, feedback, and solutions to develop corporate activities. In crowdfunding, the objective is to collect money for investing, generally by the use of online social networks (Belleflamme, P., Lambert, T., Schwienbacher, A., 2014, p. 586). We think that crowdfunding resembles microfinance in some features. Microfinance represents granting microloans (as well as providing other financial services) to clients with a limited access to traditional sources of finance, usually in small amounts. Crowdfunding, on the other hand, means collecting funds from a large pool of funders by means of many small contributions with the aim to raise a considerable amount of capital to be invested in a certain project. The main difference between these two lies in that in crowdfunding there is a large number of funders providing small sums of money, while in microfinance there are many small beneficiaries – small firms or other groups, usually disadvantaged in some way (the poor, women, etc.).

Although the importance of crowdfunding as well as the intensity of its use has been growing worldwide, this has still been rather an unexplored area. This assertion may be supported by several authors' opinions recently published in the academic literature. Manchanda and Muralidharan (2014, p. 370) say that it is “a new and emerging type of funding with very little academic literature available on it”. There is a lack of basic academic knowledge of the dynamics of crowdfunding and “scholars know very little about the dynamics of successful

crowdfunding, as well as the general distribution and use of crowdfunding mechanisms”, Mollick emphasizes (2014, p. 1). Moreover, he says that “we do not know whether crowdfunding efforts reinforce or contradict existing theories”. Belleflamme, Lambert and Schwiembacher (2014, p. 585) also acknowledge that “there is little academic understanding of the economic factors that determine an entrepreneur’s choice of a particular form of crowdfunding”. Rossi (2014, p. 10) adds that “being new phenomena, crowdfunding and its consequences for company and customers are not completely understood”. Based on the above we can say that there has been no generally accepted definition of crowdfunding. We move towards approaches which see crowdfunding as an alternative external source of capital appropriate particularly for small businesses with no ready access to traditional sources of finance (in our environment mainly in form of commercial bank loans). For the purpose of our paper we accept a broad definition by Mollick (2014, p. 2) as appropriate, which defines crowdfunding as “the efforts by entrepreneurial individuals and groups – cultural, social, and for-profit – to fund their ventures by drawing on relatively small contributions from a relatively large number of individuals using the internet, without standard financial intermediaries”. Here the difference compared to venture capital or business angels is obvious: crowdfunding attracts a large audience helping raise funds by means of a great number of single contributors providing rather small amounts of money instead of being financed by a limited number of investors providing quite larger amounts. In this way, a financed firm get directly in touch with funders through internet. The crowdfunding campaign is most often run by a *crowdfunding platform* which is the virtual space connecting the ideas of creators and entrepreneurs with funders supporting them with capital. Different classifications of crowdfunding types or models can be found in academic literature. In general, they include:

- a donation-based model,
- a reward-based model,
- a lending-based model, and
- an equity-based model.

Donation models, sometimes also referred to as “patronage models” (for example Mollick, E., 2014) do not provide any reward or return to donors whose motive to donate is usually philanthropic or based on sponsorship thus not expecting any compensation.

Probably in practice the *reward-based model* is most prevailing. As the term hints, in this model funders are provided with some “reward”. Its form depends on the project character. If, for example, a funded project is a new film, the funders may be credited in a movie or may be given a chance to meet its authors personally. A launch of a new product can be another example. Here funders usually are allowed to access new products at the date earlier than other “standard” customers. They also can purchase products for a better price or sometimes may enjoy other additional benefits. This is sometimes also referred to as a “pre-selling” or “pre-purchase” model.

The *lending model* comprises contributions in a form of small loans. Funders (i.e. lenders) then expect some rate of return on their investment. Campaigners or founders (i.e. borrowers) may be small businesses or private individuals who attempt to raise money for some social purposes or sometimes even for their private consumption. It is a way of direct lending, therefore it is sometimes also referred to as “peer-to-peer” (P-2-P) lending.

The *equity-based* crowdfunding model (sometimes defined also as “crowdinvesting”) has been rather rarely used worldwide due to a higher level of the regulatory regime and the resulting potential risk of fraud as well as the issues concerning investor protection. This model offers investors a stake in a funded firm or some profit share resulting from the project.

The role of crowdfunding in financing small enterprises

In developed economies, large firms account for the lion's share of aggregate economic activity. However, SMEs play a more significant role. Not only do they make up the vast majority of firms, but they dominate many sectors of economic activity and have been an ongoing source of new products and of technological innovation more generally (Cull, R., Davis, L.E., Lamoreaux, N.R., Rosenthal, J.-L., 2006, p. 3018). According to 2013 SMEs' Access to Finance survey conducted by Ipsos MORI based on the request of the Directorate General for Enterprise and Industry of the European Commission in cooperation with the European Central Bank, the access to finance is the second most pressing problem of European small and medium-sized enterprises, only after finding customers which appears as a greater obstacle in entrepreneurship in Europe. On average, the access to finance was mentioned as a pressing problem by 15% of EU SME managers. From the country point of view, this problem is most intensively perceived in Cyprus (by 40% of SMEs), Greece (32%), Spain and Croatia (both 23%), Slovenia (22%), and Italy (20%). It was least likely to be mentioned in Germany (by 8% of SMEs), Austria (7%) and Luxembourg (6%). What is alarming for us, the problem of getting access to finance was most pressing in Slovakia (as much as 42% of SMEs rating it as 10 out of 10, i.e. extremely pressing). We were followed by Greece (28%) and Cyprus (26%). On the other hand, it was least likely to be judged as extremely pressing in Estonia (only 3%), in Finland as well as in the Czech Republic it was considered as extremely pressing by 5% SME managers (2013 SMEs' Access to Finance survey, 2013). However, there is no possibility to operate and even grow for any business without adequate funding.

The above survey results show difficulties in raising capital and the situation has deteriorated due to the financial crisis even more so far. "The capital structure of SMEs could be influenced by the financial restrictions that lenders may impose on debtors" (López-Gracia, J., Sogorb-Mira, F., 2008, p. 130). The unavailability of proper sources of finance appears as the sharpest problem particularly for small businesses in their early stages of business. These businesses are originally funded by equity capital coming from owners' contributions, loans from family and friends. At the seed stage, when the business is still a concept or an idea, no commercial operations have been started and the company is still testing waters, the biggest hurdle faced by the companies is the capital requirement to convert this business idea into a successful commercial venture (Manchanda, K., Muralidharan, P., 2014, p. 369). As the availability of private sources of capital is rather limited and applying for bank lending often encounters stringent constraints due to not existing credit history and a rather high risk profile of these businesses, competent authorities at European as well as national levels should think about ways how to overcome this market inefficiency. Exploration of some alternative ways of financing that could complement traditional sources of capital should be supported.

Crowdfunding comes in the scene as an alternative way of raising capital, maybe as one of the consequences of the shift in the availability of appropriate funding for businesses in their seed stage. Though in business finance it is considered a new paradigm, it is not a recent phenomenon. There are some older examples as the Statue of Liberty which was crowdfunded. However, the internet has made the expansion of this activity possible. Initially, it used to be an efficient and effective way to raise charitable donations and more recently, it has been becoming a source of project and business funding. Crowdfunding represents the use of the internet to democratise both fund raising by businesses and investment by individuals on a scale of their choosing and at a level very much lower than that typically associated with venture capital or business angels investing (Harrison, R., 2013). The European authorities have been declaring the support to small and medium-sized enterprises with a special attention put on new ones which need specific care as difficulties raising finance are obvious particularly in the early stages of business. The Entrepreneurship 2020 Action Plan

(Entrepreneurship 2020 Action Plan – Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, 2013) acknowledges the access to finance as one of six key areas where action is needed to remove existing obstacles impeding their creation and growth. The document encourages exploration of alternatives to traditional sources of finance for small and medium-sized enterprises emphasizing the importance of start-ups and the support of funds to commercialise research and development. „The Member States are invited to assess the need of amending current national financial legislation with the aim of facilitating new, alternative forms of financing for start-ups and SMEs in general, in particular as regards platforms for crowd funding, as well as consider the need for simplification of tax legislation to stimulate further development of alternative financial markets like for example business angel investments“ (Entrepreneurship 2020 Action plan – Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, p. 10). We therefore think that crowdfunding may become a bridge over the financing gap for small businesses which do not manage to access traditional finance for their projects, particularly innovative ones, the results of which are only in the form of an idea, have not been tested yet and their future is uncertain.

Crowdfunding is not just a source of finance. It also brings benefits in many other ways. It without doubt supports entrepreneurship and creation of new businesses. As it may be considered a lower-cost way of raising finance, it reduces average cost of capital. It provides tailored financing that usually fit well with the needs of businesses, particularly start-ups, and there is no need of collateral in its traditional form. It is flexible and speedy as there is usually a short period of time between designing ideas in the campaign and investment itself. Moreover, it is rather easy way to access finance. In most of crowdfunding forms (exclusive of equity crowdfunding) the funded firm retains full control over its business. Since crowdfunding is a way of gaining a direct support from potential customers and capital providers, it is not just about getting finance. It is also a strong marketing tool that increases the product or service awareness among potential capital providers as well as the general public. In this way, the firm has a great opportunity for testing new products and getting feedback from potential clients as there is rather great interaction between them and the financed firm.

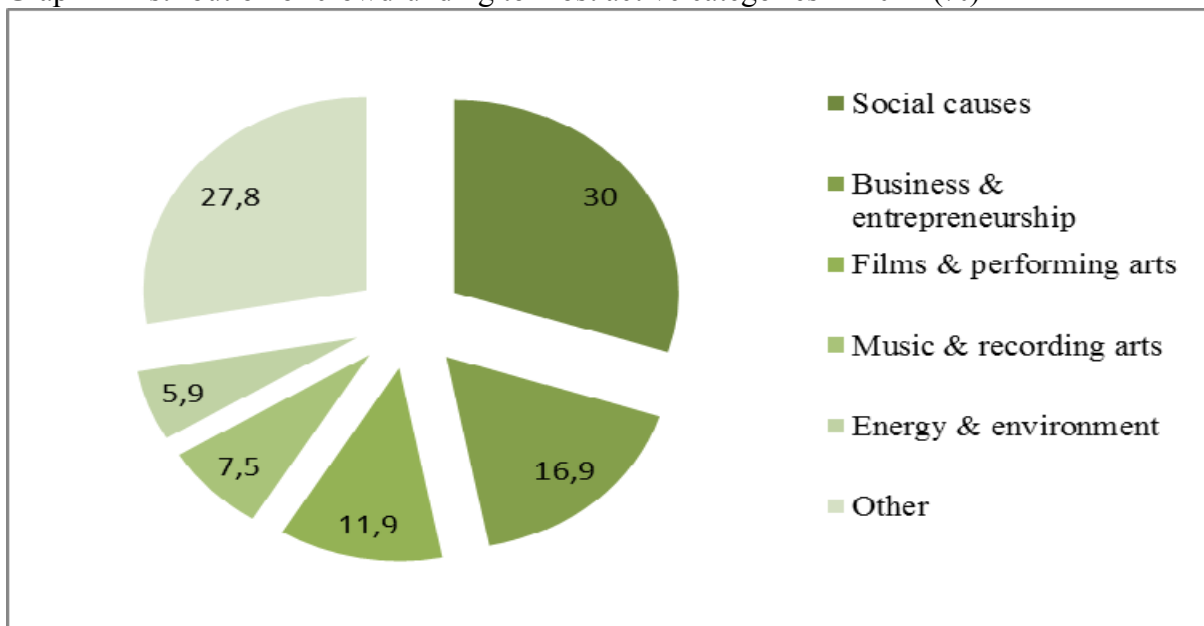
As a matter of course, there are, on the other hand, some risks or disadvantages of this form of financing, too. There is a high level of uncertainty and a resulting risk of project failure or of not meeting campaign goals. Another serious disadvantage may be the need of disclosure of product details even before starting the production and the loss of confidentiality. There is also rather high probability of possible fraud or the abuse of funds as the regulatory frameworks have not been appropriately developed yet in general. A limited capacity for raising funds appears one of the biggest disadvantages since crowdfunding platforms set maximum limits for raised capital.

Crowdfunding worldwide and in Europe

In 2012, the worldwide crowdfunding volume reached \$ 2.7 bn raised in over 1 million campaigns. The estimated volume for 2013 is \$ 5.1 bn, which would mean almost 90% increase. Worldwide crowdfunding volumes grew 81% in 2012, which is an acceleration from the 64% growth in 2011. The most active platforms were in North America, where crowdfunding volumes grew 105% to \$ 1.6 bn and in Europe with the growth of crowdfunding volumes by 65% to \$ 945 mil. in 2012. The growth in funding volumes was primarily driven by lending- and donation-based models, and by SME adoption of reward-based crowdfunding. Donation- and reward-based crowdfunding grew 85% to \$ 1.4 bn, the growth of lending-based models was 111% to \$ 1.2 bn and equity-based crowdfunding grew 30% to \$ 116 mil. There were 536 crowdfunding platforms worldwide (their number raised compared to 434 in 2011 and 283 in 2010) (2013CF The Crowdfunding Industry Report,

2013; Crowdfunding trends and statistics, 2014). The Graph 1 presents distribution of crowdfunding to most active categories in 2012.

Graph 1 Distribution of crowdfunding to most active categories in 2012 (%)



Source: Own elaboration based on Crowdfunding trends and statistics, 2014.

In terms of the number of crowdfunding platforms in 2013, the leading European countries are the United Kingdom (42 platforms), France (15), Spain (12), Germany (10), the Netherlands (7), and Italy (6). There were 185 platforms identified in Europe compared to 239 in the USA, 21 in Canada, 10 in Australia, 6 in India, 5 in Brazil and China (Ramos, J., 2014). It is obvious from the above that Europe is rather active in the area of crowdfunding.

Kickstarter is the world's largest crowdfunding platform. Since its launch in 2009, 72 404 projects have been successfully funded and the projects have represented \$ 1.37 bn pledged (<http://www.kickstarter.com>). Another large platform is global IndieGoGo operating in 224 countries over the world. Crowdfunding in Europe, as presented above, has also attained a significant level of growth. According to Crowdsourcing Week, platforms belonging to the Europe's top include the Britain's largest and the world's first equity crowdfunding platform Crowdcube, Funding Circle (UK) – the peer-to-peer marketplace, OurCrowd from Israel, an equity crowdfunding platform, Ulule (France), FundedByMe (Sweden), MyMicroinvest (Belgium), Symbid (Netherlands), KissKissBankBank (France), Goteo (Spain) and Seedrs (UK) (<http://www.crowdsourcingweek.com>).

Although the Czech and Slovak Republics do not belong to the most active crowdfunding players, we can find some “first swallows” inspired probably by the American giant Kickstarter. In the Czech Republic, an all-new platform launched on 13 October 2014 operating on the basis of crowdfunding – “Katalyzátor” – opens new chances for innovative creators. Another example from the Czech Republic is a crowdfunding web site Hithit.com. Slovakia also has its crowdfunding platform Ideasstarter.com, launched in December 2013. In Slovakia, we can also find successful entrepreneurial stories of projects funded through the world's largest platforms. One of examples is the firm CulCharge, creators of the smallest smartphone charging cable. They succeeded to get over their original goal sixfold being supported by more than a thousand of funders. Another Slovak project which raised by 50% more than the original aim through the IndieGoGo platform, is a manufacturer of ultralight bicycle seats Morgaw. Goldee, the start-up from Košice, is also worthy to be mentioned as

they launched the crowdfunding campaign for the intelligent light switch independently without help of any traditional platform. It is a typical pre-selling model when clients may purchase their products through their website in advance (Orfánus, D., 2014). Seeing that these new platforms and financed projects are just catching on, they should be provided with ample time and hence any evaluations and conclusions would be immature and hasty at the moment.

Conclusion

Crowdfunding – the way of raising capital from many funders who provide relatively small amounts through social networks, has provoked much discussion recently. We have tried to make some progress by comprehensive explanation of this concept, determining its role in financing small businesses, mainly start-ups, which particularly need capital for the realization of their innovative ideas and by bringing a picture of current situation in the industry.

Since crowdfunding is a rather recent phenomenon, the research has uncovered only little aspects in the field so far. Is it viable? Will it become a full-value alternative in financing new businesses? Will it become a threat of more conventional finance? How will it shape doing business in the future? These and many other research questions remain unanswered. They provide the space for further analyses and may be challenging for researchers.

References

- [1] *2013CF The Crowdfunding Industry Report* [online]. 2013. Los Angeles : Massolution, 2013 [cit. 2014-10-29]. Available at: < <http://www.compromisoempresarial.com/wp-content/uploads/137356857-Massolution-2013CF-Excerpt-Revised-04182.pdf> > .
- [2] *2013 SMEs' Access to Finance survey* [online]. 2013. Brussels : European Commission, 2013. [cit. 2014-10-29]. Available at: < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/2013-safe-analytical-report_en.pdf > .
- [3] BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., SCHWIENBACHER, A. 2014. Crowdfunding: Tapping the right crowd. In *Journal of Business Venturing* [online]. 2014, Vol. 29, No. 5 [cit. 2014-10-29], p. 585 – 609. Database Scopus. Available at: < <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-84903472784&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=crowdfunding%3a+tapping+the+right+crowd&sid=34A6CEF03F81A81DA1437AF04E7D3149.Vdktg6RVtMfaQJ4pNTCQ%3a20&sot=b&sdt=b&sl=52&s=TITLE-ABS-KEY%28crowdfunding%3a+tapping+the+right+crowd%29&relpos=0&relpos=0&citeCnt=2&searchTerm=TITLE-ABS-KEY%28crowdfunding%3A+tapping+the+right+crowd%29> > . ISSN 08839026.
- [4] *Crowdfunding trends and statistics* [online]. 2014. [cit. 2014-10-30]. Available at: < <http://www.crowdmapped.com/crowdfunding-trends-and-statistics/> > .
- [5] CULL, R., DAVIS, L.E., LAMOREAUX, N.R., ROSENTHAL, J.-L. 2006. Historical financing of small- and medium-size enterprises. In *Journal of Banking & Finance* [online]. 2006, Vol. 30, No. 11 [cit. 2014-10-14], p. 3017 – 3042. Database Scopus. Available at: < <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-33749989026&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=historical+financing+of+small-+and+medium-size+enterprises&sid=A8BCAA0A46B9E7E09C01C0E57CF3CD0E.mw4ft95QGjz1tI> > .

- FG9A1uw%3a190&sot=b&sdt=b&sl=73&s=TITLE-ABS-KEY%28historical+financing+of+small-+and+medium-size+enterprises%29&relpos=0&relpos=0&citeCnt=19&searchTerm=TITLE-ABS-KEY%28historical+financing+of+small-+and+medium-size+enterprises%29> . ISSN 03784266.
- [6] *ENTREPRENEURSHIP 2020 ACTION PLAN – Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe* [online]. 2013. Brussels : European Commission, 2013. [cit. 2014-10-14]. Available at: < http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/entrepreneurship-2020/index_en.htm > .
- [7] HARRISON, R. 2013. Crowdfunding and the revitalisation of the early stage risk capital market: catalyst or chimera? In *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* [online]. 2013, Vol. 15, No. 4 [cit. 2014-10-04], p. 283-287. Database EBSCO. Available at: < <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=319dc159-322c-47c7-807e-63aea4da8389%40sessionmgr115&hid=106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d=b=buh&AN=91950118> > . ISSN 1369-1066.
- [8] <http://www.crowdsourcingweek.com>
- [9] <http://www.kickstarter.com>
- [10] LESÁKOVÁ, L. 2012. Factors affecting changes in an organization in the new knowledge-based economy environment. In *Management of Organizations in Real and Virtual environment: Opportunities and Challenges IV. Proceedings of scientific papers* [CD-ROM]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2012. ISBN 978-80-557-0477-7.
- [11] LÓPEZ-GRACIA, J., SOGORB-MIRA, F. 2008. Testing trade-off and pecking order theories financing SMEs. In *Small Business Economics* [online]. 2008, Vol. 31, No. 2 [cit. 2014-10-29], p. 117 – 136. Database Scopus. Available at: < <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-46349107711&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=testing+trade-off+and+pecking+order+theories+financing+SMEs&sid=A8BCAA0A46B9E7E09C01C0E57CF3CD0E.mw4ft95QGjz1tIFG9A1uw%3a20&sot=b&sdt=b&sl=74&s=TITLE-ABS-KEY%28testing+trade-off+and+pecking+order+theories+financing+SMEs%29&relpos=0&relpos=0&citeCnt=29&searchTerm=TITLE-ABS-KEY%28testing+trade-off+and+pecking+order+theories+financing+SMEs%29> > . ISSN 1573-0913.
- [12] MANCHANDA, K., MURALIDHARAN, P. 2014. Crowdfunding: A new paradigm in start-up financing. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings* [online]. 2014, Vol. 9, No. 1 [cit. 2014-10-12], p. 369-374. Database EBSCO. Available at: < <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=6338bdab-9eb2-4b74-ae44-64adf6cae0a3%40sessionmgr114&hid=106&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#d=b=buh&AN=94260402> > . ISSN 1941-9589.
- [13] MOLLICK, E. 2014. The dynamics of crowdfunding: An explanatory study. In *Journal of Business Venturing* [online]. 2014, Vol. 29, No. 5 [cit. 2014-10-29], p. 1 – 16. Database Scopus. Available at: < <http://www.scopus.com/record/display.url?eid=2-s2.0-84887164772&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=the+dynamics+of+crowdfunding%3a+an+exploratory+study&sid=34A6CEF03F81A81DA1437AF04E7D3149.Vdktg6RVtMfaQJ4pNTCQ%3a170&sot=b&sdt=b&sl=65&s=TITLE-ABS-KEY%28the+dynamics+of+crowdfunding%3a+an+exploratory+study%29&relpos=0&relpos=0&citeCnt=15&searchTerm=TITLE-ABS->

KEY%28the+dynamics+of+crowdfunding%3A+an+exploratory+study%29> . ISSN 08839026.

- [14] ORFÁNUS, D. 2014. *Ako sa financovat' po omrvinkách*. In *Trend*. 2014, Vol. XXIV., No. 19, p. 10 – 12. ISSN 1335-0684.
- [15] RAMOS, J. 2014. *Crowdfunding and the Role of Managers in Ensuring the Sustainability of Crowdfunding Platforms* [online].. Luxembourg : Publication Office of the European Union, 2014. [cit. 2014-10-05]. Available at: < <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC85752.pdf> > . ISSN 1831-9424.
- [16] ROSSI, M. 2014. The New Ways to Raise Capital: An Exploratory Study of Crowdfunding. In *International Journal of Financial Research* [online]. 2014, Vol. 5, No. 2 [cit. 2014-10-29], p. 8 – 18. Database ProQuest Central. Available at: < <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1513518176/1E2ADE7A620B4D90PQ/1?accountid=17223> > . ISSN 1923-4031.

Kontakt:

Ing. Miroslava Vinczeová, PhD.

miroslava.vinczeova@umb.sk

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10

974 01 Banská Bystrica

Slovenská republika

Dopad výběru metodiky logistického auditu na řízení nákladů v podniku

The influence of the selection of the logistics audit methodology on management of total logistics costs

Petr Vlček

Abstract

The paper deals with the influence of the selection of the logistics audit methodology on management of total logistics costs. The selection of appropriate methodology of logistics audit is in the close relationship with the time factor impact. The time required for the realization of the audit and the implementation of corrective actions has a direct influence on the total logistics costs level. The article contains a brief description of current approaches to logistics audit. Due to the identification of problematic aspects of the audit selection, the specific audit methodology frameworks are proposed for use in logistics, there are a methodology based on the customer order cycle and methodology which is focused on required level of customer service. The aim of the article is to point out that selection of the appropriate logistics audit methodology greatly contributes to the improvement of the management of logistics processes and thus adequate response to changes in the business environment and ensure long-term prosperity of the company.

Keywords: Cost management, customer order cycle, customer service, logistics audit, methodology.

JEL classification: M11, M49

Úvod

Základním logistickým cílem v podniku je zabezpečit požadovanou úroveň zákaznického servisu a současně minimalizovat celkové logistické náklady spojené s realizací jednotlivých logistických činností. K tomu aby bylo možné řídit logistické náklady, je nutné mít k dispozici informace o jednotlivých nákladech a činnostech, které se k jednotlivým nákladovým položkám vztahují. Problém nastává, když podnik v průběhu své existence nashromáždí množství informací, ale nedokáže jednoznačně určit priority a zaměřit se na nejdůležitější logistické činnosti, které bezprostředně přispívají k zajištění rentability, návratnosti investic a v neposlední řadě k zajištění potřebné úrovně cash-flow.

V případě, že podnik přestává dosahovat stanovené cíle, tak nejjednodušším postupem bývá získat více nových, doplňujících informací a analyzovat je. Mezi nejčastěji používané nástroje pro identifikaci problémů spojených s řízením logistiky patří realizace logistického auditu (LA). Logistický audit umožňuje identifikovat slabá místa v logistických procesech, vyhodnocuje jejich dopad a identifikuje možnosti řešení.

Cílem příspěvku je analýza přínosů a problémů vybraných současných metodik LA a návrh alternativního přístupu k tvorbě metodiky, který zohledňuje vliv logistických nákladů a samotného postupu realizace LA na úroveň zákaznického servisu. Základní metodou využitou při řešení tohoto problému je metoda analýzy s využitím teoretických předpokladů i praktických zkušeností s následnou syntézou do příslušných doporučení pro tvorbu alternativní metodiky logistického auditu.

Řízení logistických nákladů

Rozhodnutí o realizaci logistického auditu je spojeno s několika významnými faktory. V první řadě je nutné zvážit, zda je vhodnější provést audit interním způsobem nebo pro službu využít outsourcing. Dalším faktorem je dostupnost vhodné metodiky logistického auditu. Rozhodování na základě uvedených faktorů má také významné ekonomické důsledky se značným dopadem do oblasti řízení nákladů. Otázkou tedy je do jaké míry si řídicí pracovníci podniku uvědomují, že realizace logistického auditu je poměrně nákladná a je nutné porovnat je s možným přínosem, které se projeví po realizaci opatření a doporučení vyplývajících se závěrů logistického auditu.

Schopnost vedoucích pracovníků jednoznačně identifikovat důležité prvky logistického systému a současně vztahy mezi jednotlivými prvky, umožňuje firmě lépe alokovat vzácné zdroje a dosahovat stanovené celopodnikové cíle. Všechny vztahy v rámci logistického systému je možné charakterizovat prostřednictvím hmotného toku surovin, materiálů a všech potřebných komponentů a prostřednictvím nehmotného toku informací.

Řízení hmotných a nehmotných toků je bezprostředně spojeno se vznikem logistických nákladů. Z uvedeného je zřejmé, že úroveň řízení celkových logistických nákladů je nedílnou součástí řízení procesů zaměřených na dodavatelské vztahy.

Celkové logistické náklady

Pro řízení celkových logistických nákladů je nutná dostatečná úroveň relevantních informací. Analýza logistických nákladů umožní identifikovat absolutní a relativní hodnoty důležitých logistických ukazatelů a trendy ve vývoji jednotlivých nákladových položek. Navíc pomáhá zprůhlednit kauzální vztahy mezi činnostmi a jejich dopad na výši nákladů.

Analýza klíčových logistických činností v podnicích nemusí nutně patřit do kompetence útvarů logistiky, ale je potřebné si uvědomit, jak významně ovlivňují výkon logistiky a vliv na podnik jako celek. Autoři Sixta a Mačát (2005) uvádějí, že podnik by měl zabezpečit jednotlivé oblasti logistického systému. Patří mezi ně úroveň zákaznického servisu, přepravní náklady, náklady na udržování zásob, skladovací náklady, množstevní náklady, náklady na informační systém.

Pro zajištění potřebného výkonu logistického systému je tedy nutné posoudit úroveň nákladů v rámci vybraných logistických oblastí a současně analyzovat význam konkrétních logistických činností. Výsledkem analýz by mělo být jednoznačné rozhodnutí o tom, které logistické činnosti jsou nezbytné a které je možné eliminovat, a které aktivity je nutné realizovat ve vlastní režii a které z nich je lepší a za jakých podmínek zadat externím dodavatelům.

Náklady na logistický audit

Ke zlepšení výkonu firmy je vhodné analyzovat celý logistický systém a tím nalézt omezení, negativní vliv, kterých je potřebné minimalizovat. Provedená analýza také umožňuje identifikovat doposud přehlížené oblasti možného rozvoje řízení logistiky. Vhodným postupem při identifikaci a analýze problémů v oblasti zajištění hmotných a nehmotných toků v dodavatelském řetězci se jeví logistický audit. Firmy bohužel k jeho využití přistupují někdy až jako k poslední variantě. Důvodem uvedené situace je, že firma obecně vnímá audit jako nepopulární řešení, které může způsobit nepříjemnosti. Uvedené obavy jsou však irelevantní protože logistický audit je v současnosti vzhledem ke své objektivitě, účinnosti a jako nástroj zkvalitňování řízení ta nejlepší volba pro firmu, která chce provést jakékoli změny vedoucí k úspěchu v daném odvětví podnikání.

Při rozhodování o realizaci logistického auditu vedení firmy častokrát nezvažuje ani absolutní výši nákladů na samotné provedení auditu a zcela výjimečně si uvědomuje, že samotný průběh realizace auditu má vliv na zvýšení celkových logistických nákladů.

Realizace jakéhokoliv rozhodnutí v oblasti logistiky má významný dopad na řízení celkových logistických nákladů. V souvislosti s implementací logistického auditu je možné nalézt několik problémových oblastí, které Doyle (2002) popisuje jako fenomény podnikové kultury. Jedná se o fenomény skrytých nákladů, lídra trhu a expertů.

V oblasti řízení logistických nákladů mají uvedené fenomény podnikové kultury dalekosáhlý negativní dopad jak pro řízení jednotlivých logistických činností, tak v průběhu zajištění realizace LA.

Při realizaci logistického auditu fenomén „*skrytých nákladů*“ představuje problém, kdy se skutečné náklady na požadovaný audit ve srovnání s plánovanými náklady navýší. Přičemž je nutné brát v úvahu následující faktory (Doyle D. P., 2002):

- efekt dohledu, pomoci a učení se,
- rozrůstání hardwaru a softwaru,
- správa informačních systémů.

Fenomén „*lídra trhu*“ se týká celkového přístupu k řízení logistických nákladů, kdy se pracovníci snaží využívat nejmodernější a nejkompexnější produkty a služby bez ohledu na to, jestli je to pro firmu z dlouhodobého hlediska výhodné. Zjednodušeně se jedná o snahu získat nejlepší metodiku logistického auditu, která je na trhu k dispozici.

Problém „*fenoménu expertů*“ spočívá v přesvědčení pracovníků, že jenom specializované logistické pracoviště nejlépe rozumí řízení nákladů a provádění logistického auditu. Řešením může být zprůhlednění a zdůvodnění rozhodnutí v oblasti řízení logistiky, takovým způsobem, aby bylo možné posoudit jejich přínos k celopodnikovým cílům.

Z uvedeného je zřejmé, že je nutné položit si otázku do jaké míry je potřebné, především pro malé nebo střední podniky, používat komplexní logistický audit k tomu aby bylo možné optimalizovat vybrané logistické činnosti nebo části specifického logistického procesu.

Tradiční komplexní přístup k logistickému auditu

Logistický audit patří, vedle účetního auditu, auditu systému jakosti, ekologickému auditu nebo auditu informačního systému, mezi nejmladší vzniklý systém použitelný například v logistických výrobních, obchodních nebo dopravních firmách (Tvrdoň, L., Bazala, J., David, R., 2012). Jeho vývoj se v ČR ubírá cestou vytvoření komplexní a metodické diagnostiky, která bude podle Komory logistických auditorů ČR (KLA ČR), využitelná ke zdokonalování logistických procesů nejen ve výrobní sféře, ale ve všech typech podniků a organizací. Obdobná situace je i na Slovensku, kde profesor Malindžák a jeho spolupracovníci vytvořili metodiku pro *Komplexní logistický audit podniku*.

Logistický audit podle Komory logistických auditorů

Princip logistického auditu, podobně jako u jiných auditů, je postaven na analýze současného stavu logistiky v podniku, na identifikaci slabých míst v logistickém systému a na navrhnutí možných variant kroků vedoucích k odstranění slabých míst nebo k optimalizaci problémových logistických procesů.

Podle KLA ČR je účelem LA provedení komplexní diagnostiky logistických procesů a funkcí podniku či organizace a stanovení programu změn. V rámci těchto aktivit dochází k popisu současného stavu logistického systému, tedy analýza nedostatků, návrh řešení s určením priorit pro nastavení optimálního fungování logistických procesů.

Metoda pro provádění a realizaci logistického auditu podle KLA je složena ze tří na sebe navazujících částí - popisné, diagnostické a návrhové.

V *popisné* části logistického auditu je prováděna sumarizace a popis klíčových parametrů, měřitelných hodnot a praktických stavů logistického systému podniku. Jejím obsahem je:

1. schéma logistického řetězce auditovaného podniku ve formě Sankeyova diagramu materiálového toku,
2. základní prostorový layout auditovaného řetězce,
3. slovní popis uplatňované logistické strategie, principů řízení a realizace logistických procesů,
4. sumarizaci všech měřitelných parametrů a údajů logistického systému.

V *diagnostické* části logistického auditu podle KLA je prováděna analýza logistických systémů podniku, zda pracují optimálně nebo zda vyhovují danému typu podniku. Vlastní analýza je prováděna formou dotazníků, složených z otázek přesně nadefinovaných na konkrétní logistický systém auditovaného podniku. Ten je v rámci auditu dekomponován na čtyři části:

- a) strategie logistiky,
- b) plánovací a řídicí systém,
- c) informační systém,
- d) materiálový systém.

V *návrhové* části logistického auditu podle KLA je vytvořen tzv. akční plán, který je soupisem postupně seřazených aktivit, jejichž realizací bude dosaženo změny hodnocení diagnostických otázek. Jedná se o aktivity:

- *opatření* – pokyn nebo příkaz v rámci řídicích struktur nevyžadující finanční nároky,
- *úloha* – samostatně řešitelný úkol nevyžadující významné investiční ani časové nároky, ale vyžadující koordinaci a spolupráci pracovníků zainteresovaných do realizace,
- *projekt* – systémově řízená změna vyžadující uplatnění principů projektového řízení při zvýšené investiční a časové náročnosti.

Ke každé aktivitě musí být dále přiřazen odhad časové a investiční náročnosti, nutné personální nebo materiálové zdroje potřebné pro řešení, zodpovědnost, rizika, případně komentář.

Systém komplexního logistického auditu (KLAP)

Systém komplexního logistického auditu, podle profesora Malindžáka a jeho spolupracovníků, představuje nástroj, prostřednictvím kterého je možné realizovat logistický audit ve výrobních podnicích. Jedná se o flexibilní systém, u kterého má auditor možnost měnit rozsah logistického auditu.

Autoři při tvorbě systému komplexního logistického auditu použili systémovou analýzu. Daná metoda vychází z chápání firmy jako systému, který lze dekomponovat na jednotlivé subsystémy (oblasti), prvky. Na tuto dekompozici aplikovali desítkový systém – logistický systém se dělí na 10 oblastí, každá má 10 funkcí a každá funkce má 10 procesů.

Průběh komplexního logistického auditu dělí na čtyři etapy:

- a) Příprava logistického auditu
- b) Realizace – hodnocení logistických procesů
- c) Vyhodnocení auditu
- d) Odevzdání výsledků

Velký důraz v systému komplexního logistického auditu je položen na způsob získávání požadovaných informací. Autoři sestavili komplexní analytický systém, založený na důkladném poznání jednotlivých logistických procesů. Základem tohoto systému jsou *analytické formuláře hodnocení a měření logistických procesů*. Významnou roli při práci s tímto typem dotazníku hraje způsob jeho hodnocení. Podoba a možnosti hodnocení jednotlivých analytických formulářů je vždy směřováno k výstupu, kterými jsou požadované údaje potřebné k vyhodnocení auditovaných oblastí podnikového logistického systému. Pro vlastní hodnocení zvolili autoři metody multikriteriálního hodnocení neboli statistické metody hodnocení v rozhodovacích stromech.

Vlastní struktura systému komplexního logistického auditu je odrazem toho, že vstupem do systému je podnik, kterého logistické procesy představují objekt auditování a teoretický logistický model, ze kterého se po určení rozsahu logistického auditu vygeneruje databáze auditovaných procesů.

Teoretický logistický model byl vytvořen pomocí systémové analýzy podnikového logistického systému a obsahuje procesy, postupy, metody, hodnoty a struktury ideálního logistického systému probíhající v ideálním logistickém systému pro daný podnik. Tvoří ideál, se kterým jsou porovnávány reálné postupy, struktury a parametry procesů v auditovaném podniku. Současně je východiskem pro výběr oblastí hodnocených komplexním logistickým auditem. Mezi tyto oblasti patří:

1. Strategická logistika
2. Logistika nákupu
3. Logistika výroby
4. Logistika obslužných procesů
5. Údržba
6. Logistika odbytu a prodeje
7. Distribuce a mimopodniková doprava
8. Technické prostředky logistiky
9. Informační logistika
10. Zpětná logistika

Dalším krokem je vlastní hodnocení logistických procesů pomocí analytických formulářů, které odpovídají druhu podniku, cílům auditu a vymezení rozsahu. Výsledkem je zhodnocení stavu, realizace a úroveň jednotlivých logistických procesů. Dále následuje vlastní vyhodnocení komplexního logistického auditu, jehož obsahem jsou i případné navrhované změny a možnosti jejich řešení.

Závěrečným krokem komplexního logistického auditu je vytvoření projektu pro provedení navrhovaných změn. V některých případech je pro tyto projekty nutné vykonat podrobnější analýzu (SWOT analýza, systémová analýza).

Návrh alternativního přístupu k logistickému auditu

V dnešní době se jeví jako zásadní faktor konkurence čas. Podle Granta et al. (2006) se časový faktor konkurence v podniku může týkat především zkracování doby cyklu objednávek, urychlování podávání objednávek nebo rychlejšího uvádění nových výrobků na trh, takovým způsobem, aby se zvýšila efektivnost dodávkového řetězce jako celku. Využití časového aspektu konkurence je možné dosáhnout prostřednictvím:

- lepší spolupráce s dopravci, dodavateli a zákazníky díky sdílení aktuálních informací,
- zvýšení přesnosti informací,
- zjišťování oblastí a činností, které nejsou dostatečně efektivní.

Neuspokojivá úroveň zajištění časových nároků jednotlivých logistických procesů má za následek nízkou rentabilitu, klesající návratnost a nedostatečnou míru cash-flow, proto je důležité optimalizovat celkové logistické náklady.

V rámci podniku je důležité uvědomit si fakt, že je sice nutné uspokojit zákazníka, ale zapomíná se na to, že ne každý zákazník je schopen zaplatit náklady spojené se zajištěním požadovaných logistických činností. A proto je nutné identifikovat skupiny zákazníků a stanovit odpovídající úroveň zákaznického servisu.

Nevhodná skladba jednotlivých složek logistických aktivit se bezprostředně projeví v oblasti délky cyklu zákaznické objednávky a nabízené úrovni zákaznického servisu. V rámci cyklu

zákaznické objednávky je základním indikátorem čas potřebný pro vyřízení objednávky, který může neúměrně narůstat. Úroveň zákaznického servisu, který je možné stručně charakterizovat prostřednictvím přínosů logistiky, jako jsou produkt, místo, čas, vlastnictví, nám indikuje, které složky logistického výkonu jsou pro zákazníka stěžejní. Vytvoření metodiky logistického auditu zaměřeného na cyklus zákaznické objednávky případně úrovně zákaznického servisu podniku umožňuje zaměřit se na požadavky externích zákazníků, před požadavky interními, které znamenají pouze zlepšení pro pracovníky firmy a neodrážejí nutně potřeby zákazníků.

Faktory výběru metodiky logistického auditu

Před výběrem vhodné metodiky logistického auditu by měla být provedena důkladná analýza charakteristiky metod, účelu a způsobů použití v rámci podniku. V rámci aplikace vybraných metod je nutné zvážit následující faktory (Janečková, L., Mechúr, R., 1997):

- časový horizont - pro dlouhodobé logistické plány jsou vhodné kvantitativní metody,
- dostupnost údajů - soubory údajů sezónní, cyklická a vývojová data,
- typ modelu časové versus jiné determinanty variability, databáze využívané jako proměnné,
- náklady na realizaci určité metody,
- požadovaná přesnost analýzy,
- snadnost aplikace metody.

Zmiňované faktory je nutné brát vždy v úvahu, protože nerespektování účelu auditu a nákladů může vést k tomu, že se v podniku budou dělat výzkumy sice správně, ale nebudou to správné výzkumy. Zjednodušeně to znamená, že se v podniku povede perfektně provést audit, ale v nesprávné oblasti a s nesprávným cílem. To znamená zbytečně vynaložené náklady a neúměrně dlouhou návratnost.

Alternativní přístupy zdůrazňují především účel auditu, časovou náročnost realizace auditu a respektují také časovou náročnost zavedení nápravných opatření a vyhodnocení změn. Proto primárním kritériem dále navrhovaných rámcových auditů je čas a orientace na zákazníka.

Návrh metodiky logistického auditu respektujícího cyklus zákaznické objednávky

Termín „*cyklus zákaznické objednávky*“ (Grant D., B., Lambert, D., M. a kol., 2006) znamená veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu.

Cyklus objednávky je možné rozdělit do několika fází, Grant a Lambert (2006) považují za typické následující fáze:

1. příprava a předání objednávky,
2. přijetí objednávky a její zanesení do systému,
3. vyřízení objednávky,
4. příprava/kompletace objednávky a zabalení,
5. doprava objednaného zboží zákazníkovi,
6. příjem zboží u zákazníka.

Z uvedeného je zřejmé, že pro zákazníka je zásadní celková doba cyklu zákaznické objednávky. A proto by měla metodika logistického auditu zohlednit především činnosti, které mohou bezprostředně působit na zkrácení nebo prodloužení požadované doby trvání cyklu zákaznické objednávky, tak aby se zajistila předem stanovená úroveň zákaznického servisu.

Samotný proces realizace logistického auditu by bylo vhodné organizovat směrem od zákazníka a má dva kroky. Prvním krokem je identifikovat slabá místa logistického řízení a v rámci druhého kroku hledat příležitosti pro zlepšení činností, které v současnosti vykazují dobré výsledky. Po identifikaci problémových prvků je nutné navrhnout nápravná opatření, která je možné v podniku okamžitě zavést a v krátké době je možné vyhodnotit výsledný efekt přijatého opatření.

tabulka 1. Návrh rámcových kritérií pro evaluaci řízení logistiky podle jednotlivých fází cyklu zákaznické objednávky

Fáze	Evaluace
Zákazník obdrží požadované zboží	zboží v požadovaném množství zboží v požadované kvalitě zboží v požadované době dodací podmínky platební podmínky vyrovnanost objednáčích cyklu
Objednávka se přepravuje k zákazníkovi	doba přepravy vytíženost přeprav bezpečnost přepravy a případná poškození zboží
Objednávka se kompletuje a balí	způsob vyskladnění bezchybnost kompletace balení optimální výrobní procesy
Objednávka se vyřizuje	předání informace o objednávce mezi podnikovými útvary dodání podkladů do výrobního plánu ukazatele řízení výroby ukazatele řízení nákupu
Podání a přijetí objednávky	způsob podání způsob přijetí objednávky kontrola objednávky evidence objednávky bezchybné zadání objednávky do IS

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh metodiky logistického auditu respektujícího zajištění požadované úrovně zákaznického servisu

Za výstup logistického systému je možné považovat zákaznický servis, který je možné charakterizovat pomocí tzv. přínosů logistiky (Grant D., B., Lambert, D., M. a kol., 2006), kterými jsou:

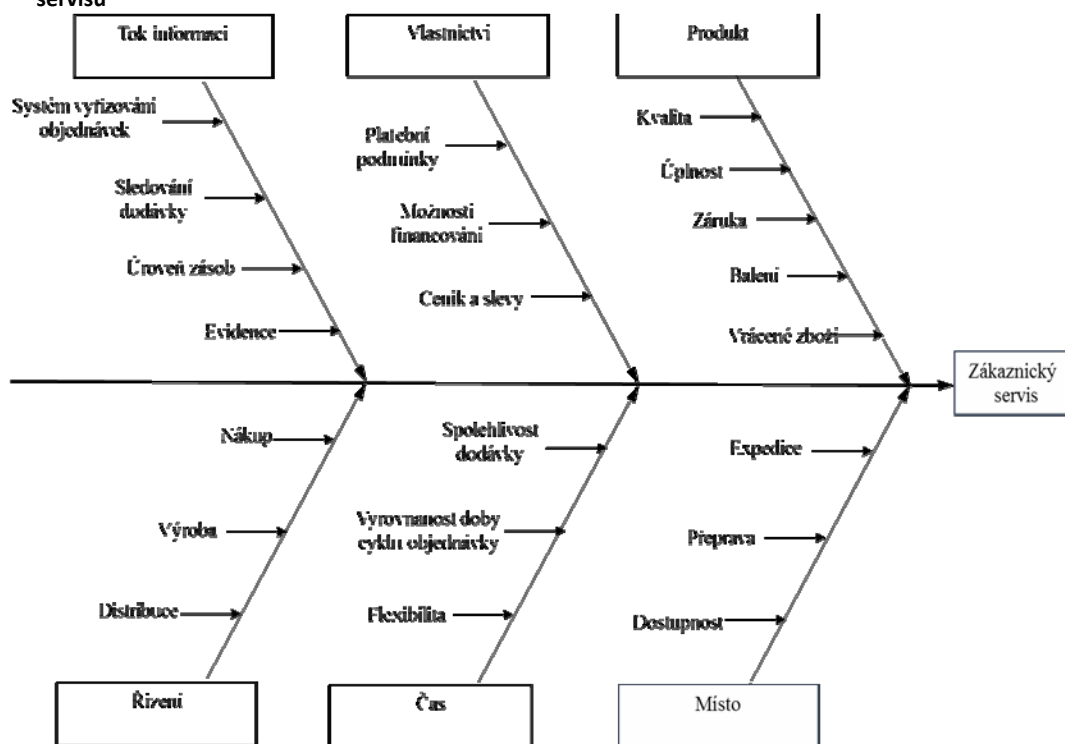
- produkt,
- čas,
- místo,
- vlastnictví.

Pro dosažení cílů v oblasti zákaznického servisu je nutné také zabezpečit adekvátní řízení všech podnikových funkcí a k tomu potřebného toku informací.

Druhá navrhovaná rámcová metodika proto znovu zohledňuje význam požadavků zákazníka a dopad na řízení logistiky v podniku. Uplatnění metodiky umožní, aby v co nejkratší době

a s minimálními náklady byla zajištěna požadovaná úroveň zákaznického servisu a současně umožňuje identifikovat oblasti pro zlepšení logistických činností.

obrázek 2. Ishikawův diagram realizace logistického auditu respektujícího zajištění požadované úrovně zákaznického servisu



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Dosahování logistických cílů znamená zajištění rentabilní kombinace úrovně zákaznického servisu a výše nákladů potřebných na jeho zabezpečení, takovým způsobem, aby se z dlouhodobého hlediska umožnila optimální alokace všech důležitých zdrojů. Pro identifikaci problémových částí logistických procesů slouží logistický audit, který pomáhá stanovit priority v rámci řízení celkových logistických nákladů. V rámci rozhodování o výběru vhodné metodiky je nutné pamatovat také na to, že samotná realizace logistického auditu představuje významnou složku celkových nákladů. Důležitou složkou rozhodování o způsobu realizace logistického auditu je také určení:

- nákladů na výběr metodiky a realizaci auditu,
- nákladů na zavedení a určení opatření a doporučení vyplývajících ze závěrů auditu,
- nákladů spojených s časovou prodlevou,
- přínosů vyplývajících z rychlejší realizace auditu a zavedení opatření.

V současné době dochází k turbulentním změnám podnikatelského prostředí a tím k poměrně rychlé reakci zákazníků, v důsledku toho je možné sledovat výrazné změny poptávky, které mohou negativně ovlivnit podnik. Z uvedeného je zřejmé, že výběr vhodné metodiky logistického auditu přispívá k adekvátní odezvě na změny podnikatelského prostředí a zajištění dlouhodobé prosperity podniku.

Článek byl vytvořen v rámci projektu 17/ISIP/2014 „Inovace předmětů v angličtině jako prostředek rozšíření nabídky výuky předmětů oboru Řízení logistiky“.

Zdroje

- [1] DOYLE, D. P. 2002. *Strategické řízení nákladů*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-189-7.
- [2] GRANT, D. B., LAMBERT, D. M. a kol., 2006. *Fundamentals of Logistics Management. European edition*. London: The McGraw Hill. ISBN 100-07-710894-9.
- [3] CHRISTOPHER, M. 2000. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-007-4.
- [4] JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. 1997. *Cenová strategie a taktika*. Karviná: OPF SU. ISBN 80-85879-65-4.
- [5] Komora logistických auditorů. 2013. *Oficiální internetová stránka Komory logistických auditorů* [online]. [vid. 15. července 2013]. Dostupné z: <http://kla.cz>
- [6] MALINDŽÁK, D., MARKOVÁ, Z. 2010. K LAP – Komplexný logistický audit podniku a jeho aplikácia v projektovaní logistických systémov. In *Mezinárodní vědecká konference Logistika v teorii a praxi I*. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FLKŘ, s. 90-101. ISBN 978-80-7318-988-4.
- [7] SIXTA, J., MAČÁT, V. 2005. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- [8] TVRDOŇ, L., BAZALA, J., DAVID, R. 2012. A New Approach Of The Logistics Audit. In *Carpathian Logistics Congress*. Ostrava: TANGER Ltd., s. 66-71. ISBN 978-80-87294-36-9.

Kontakt:

Ing. Petr Vlček
vlcek@opf.slu.cz
Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná

Současné problémy profesionální pěstounské péče

Current Problems Professional Foster Care

Mirka Wildmannová

Abstract

Representatives of international organizations defending the rights of children often criticize the Czech Republic for the high number of minors placed into institutional care (i.e. infant homes and children's homes). The trend throughout Europe in recent years is actually the placement of children in substitute family care. This trend could lead to the vacancy and subsequent dissolution of institutional care facilities.

This paper compares the economic positions of two care models, i.e. the costs of institutional care and foster care (professional families). According to various experts in the field of child psychology and psychiatry, substitute family care is more beneficial to children than institutional care; for this reason, the demand for phasing out activities of infant and children's homes has been expressed clearly.

The paper contributes to the economic perspective of this discussion. One argument has been whether the dissolution of infant and children's homes may also lead to decreases in government spending.

Keywords: Substitute family care, professional foster parent, family assistant, social expenditures

JEL classification: H75, I39

Úvod

Český systém péče o děti je poněkud roztržštěný. O to složitěji se tato situace jeví z toho důvodu, že Česká republika se zavázala v rámci Úmluvy o právech dítěte OSN k efektivnějšímu využití náhradní rodinné péče a snížení počtu dětí v péči ústavní.

Aby bylo dosaženo kýženého výsledku, musela vzniknout vládní strategie, která si klade za cíl především „vytvořit takový systém, který zajistí důslednou ochranu všech práv každého dítěte a naplňování jeho potřeb, systém podporující zvyšování kvality života dětí a rodin, eliminující diskriminaci a nerovný přístup vůči dětem a podporující všestranný rozvoj dítěte v jeho přirozeném rodinném prostředí, případně v náhradním rodinném prostředí, to vše za participace dítěte na rozhodovacích procesech, které se ho bezprostředně dotýkají.“ (MPSV, 2011). Cílem této strategie je podpora rodiny, protože rodina je považována za základní jednotku společnosti, ve které se mohou rozvíjet všichni členové tohoto uskupení a profitovat z něj, zejména pak děti.

Dle Godeta (2007: 7) je rodina nejen záležitostí soukromou, ale také záležitostí veřejnou, která podmiňuje sociální soudržnost a udržitelný rozvoj, jelikož je spojena s mnohými externalitami, které jsou pro společnost pozitivní. Dle Godeta (2005: 273) jsou těmito pozitivními externalitami zdraví dětí, výchova, sociální začlenění se, pokud rodina dobře plní svou funkci. Tyto pozitivní externality podporují růst a blahobyt nejen dané rodiny, ale celé společnosti.

Investice vložené do rodiny nejsou tedy jen investicemi kvantitativními do lidského kapitálu, ale také investicemi kvalitativními, které produkují pozitivní externality, jejichž výsledkem je udržitelný ekonomický a sociální růst a prosperita státu. Zároveň jsou investicemi nejmenšími možnými a tedy efektivnějšími, než by byly investice do náhrad rodinné péče o děti (Wildmannová, 2013).

Česká republika patří mezi země, kde díky historickým souvislostem, dítě, které se ocitne mimo péči své biologické rodiny, se umístí do ústavního zařízení, například kojeneckého ústavu či dětského centra. I když se takřka polovina dětí (u dětí umístěných v zařízeních do tří let věku) vrací zpět do biologické rodiny, ví se, že je vhodnější, aby dítě bylo umístěno do tzv. profesionální rodiny. Tyto rodiny se hledají a cílem je, aby od roku 2014 nebylo dítě do tří let věku umístěno do ústavního zařízení, ale do pěstounské péče na přechodnou dobu.

Od roku 2013 se proto novelizoval zákon o sociálně-právní ochraně dětí, který přináší jiné (vyšší) finančního zajištění náhradním rodinám, konkrétně pěstounům na přechodnou dobu.

Cílem tohoto článku je zhodnotit náklady na současný ústavní systém péče o děti (kojenecké ústavy) v porovnání s výdajovým systémem pěstounských dávek. Na základě porovnání chce článek odpovědět na následující otázky:

- Jsou náklady na pobyt v ústavní péči vyšší jak vyplácené dávky pěstounské péče?
- Je rušení kojeneckých ústavů efektivním ekonomickým a společenským řešením?
- Je profesionalizace pěstounské péče efektivním krokem v reformě péče o dítě?

Výsledky tohoto výzkumu mohou posloužit jako jeden z příspěvků do diskuse, podkladový materiál a jako jeden z možných argumentů k řešení této otázky.

Materiál a metody

Porovnávané údaje vychází ze dvou kategorií dat:

1. Náklady na dítě a měsíc v ústavním zařízení. Tyto náklady v sobě zahrnují veškeré provozní náklady včetně mezd a odpisů.
2. Dávky státní sociální podpory, konkrétně dávky určené pěstounům.

Náklady v ústavním zařízení

V případě vyčíslení nákladů ústavní péče vycházíme z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Ministerstva zdravotnictví ČR a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, která mají financování dětských a kojeneckých ústavů v gesci.

Dále se podařilo navázat kontakt se dvěma dětskými domovy, mnoho dětských domovů spolupráci odmítlo, a to z důvodu ochrany soukromí dětí. Dětský a kojenecký ústav Svitavy byl ochoten poskytnout konkrétní údaje. Dětský domov Litoměřice odkázal na jejich výroční zprávu, ve které se nacházela požadovaná data. Data z Dětského domova LORETA ve Fulneku se podařilo získat prostřednictvím jejich výroční zprávy zveřejněné na webových stránkách.

Pěstounské dávky

Pro potřeby analýzy nákladovosti péče o dítě v profesionální pěstounské rodině bylo využito systému státní sociální podpory, a to dávek, které jsou vypláceny pěstounům. Některé dávky pak mají svá specifika, mezi která patří například to, že dávka náleží dítěti nebo pěstounovi, nebo dávky mohou být vypláceny pouze jednorázově nebo jsou vypláceny v pravidelných intervalech.

Dávkami pěstounské péče jsou: příspěvek na úhradu potřeb dítěte, odměna pěstouna, příspěvek při převzetí dítěte, příspěvek na zakoupení osobního motorového vozidla, příspěvek při ukončení pěstounské péče (nová dávka od 1. 1. 2013).

a) Příspěvek na úhradu potřeb dítěte (opakující se dávka)

Výše příspěvku na úhradu potřeb dítěte se pohybuje od 4 500 Kč do 6 600 Kč dle věku dítěte za kalendářní měsíc od 1. 1. 2013.

Jde-li o dítě, které je podle zákona o sociálních službách osobou závislou na pomoci jiné fyzické osoby, činí příspěvek na úhradu potřeb dítěte dle věku a stupně závislosti od 4 650 Kč do 9 000 Kč za kalendářní měsíc.

b) Odměna pěstouna (opakující se dávka)

Nárok na odměnu pěstouna má osoba pečující a osoba v evidenci. Nárok na odměnu pěstouna má i osoba pečující nebo osoba v evidenci, jestliže nezaopatřené dítě, které jí bylo svěřeno do péče, nemá po dosažení zletilosti nárok na příspěvek na úhradu potřeb dítěte jen proto, že požívá důchod z důchodového pojištění, jehož výše je stejná nebo vyšší než uvedený příspěvek.

Výše odměna pěstouna činí za kalendářní měsíc 8 000 Kč, je-li pečováno o jedno dítě, (pro srovnání do roku 2013 dávka ve výši 3 400 Kč), 12 000 Kč, je-li pečováno o 2 děti, 20 000 Kč (pro srovnání do roku 2013 se jednalo o zvláštní odměnu pěstouna a činila 17 200 Kč), je-li pečováno alespoň o 3 děti, nebo až 24 000 Kč, pečuje-li pěstoun alespoň o 1 dítě, které mu bylo svěřeno na přechodnou dobu, a toto dítě je osobou závislou na pomoci (II., III. nebo IV. stupeň).

Tato analýza se zaměřila pouze na dvě dávky opakující se měsíčně. Dále není počítáno s dalšími dávkami, které mohou být pěstounům starajícím se o děti do tří let věku vypláceny, jako je peněžité pomoci v mateřství nebo rodičovský příspěvek. Naopak je do výdajů na pěstouna zahrnuta dávka na výkon pěstounské péče ve výši 4 000 Kč měsíčně, kterou sice přímo pěstoun neobdrží, ale slouží k úhradě služeb vyplývajících z výkonu pěstounské péče. Dále je abstrahováno od nákladů, které pěstounům v souvislosti s péčí o dítě vyplývají, jako jsou další provozní výdaje domácnosti, jenž se nevykazují se a neproplácí.

Pro výpočet nákladů na profesionální pěstounskou péči jsou použita konkrétní data uveřejněná na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. (Od 1. ledna 2013 dávky pěstounské péče přestávají být dávkami státní sociální podpory. Právní úpravu dávek pěstounské péče obsahuje zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.)

V rámci výzkumu je porovnávána finanční náročnost ústavní péče a dávek profesionální pěstounské péče. V odborné literatuře se dovídáme o otázce účinnosti a nákladovosti profesionální pěstounské péče jen málo. Přesto bylo na toto téma zpracováno několik, především zahraničních studií, které došly k následujícím výsledkům:

- „byl prokázán terapeutický, nápravný a rehabilitační efekt terapeutické profesionální péče,
- *tam, kde byla zkoumána otázka nákladů, bylo prokázáno, že celkové náklady na dítě jsou výrazně nižší než v případě ústavní péče.*“ (Bubleová, 2002).

Výsledky a diskuse

Do konce roku 2012 sice pojem pěstounská péče na přechodnou dobu existoval, ale finanční ohodnocení bylo shodné s dávkami „klasické“ pěstounské péče, tzn., že bylo poskytováno pouze v době, kdy pěstoun měl v péči dítě. Rozlišovalo se pouze zdravotní omezení dítěte a počet dětí.

Tabulka č. 1: Srovnání měsíčních nákladů do konce roku 2012

Porovnání nákladů na péči o 1 dítě podle ústavů a státních orgánů		
	zdravé dítě (Kč/měsíc)	handicapované dítě (Kč/měsíc)
Pěstounská péče (vyplacené dávky)	7 500	19 200
Dětský domov Litoměřice	30 556	30 556
Kojenecký ústav a dětský domov Svitavy	31 149	31 149
Dětský domov LORETA ve Fulneku	40 259	40 259
Normativ MŠMT ČR	25 263 ²⁴ / 30 145 ²⁵	25 263 / 30 145

Zdroj: autorka

²⁴ Údaje pro dětský domov

²⁵ Údaje pro dětský domov se školou

Od roku 2013 se zavedlo odměňování pěstounů na přechodnou dobu, a hlavním rozdílem je fakt, že pěstounovi náleží odměna ve výši 20 000 Kč i v době, kdy nepečuje o dítě.

Tabulka č. 2: Srovnání měsíčních nákladů od roku 2013

Porovnání nákladů na péči o 1 dítě podle ústavů a státních orgánů			
	zdravé dítě (Kč/měsíc)	handicapované dítě (Kč/měsíc)	
Pěstounská péče na přechodnou dobu (vyplacené dávky)	28 000	34 400	
Dětský domov Litoměřice	30 556	30 556	
Kojenecký ústav a dětský domov Svitavy	31 149	31 149	
Dětský domov LORETA ve Fulneku	40 259	40 259	
Normativ MŠMT ČR	25 263 ²⁶ / 30 145 ²⁷	25 263 / 30 145	

Zdroj: autorka

Pokud vezmeme v úvahu „klasickou“ pěstounskou péči, pak náklady jsou přibližně ve výši 12 500 Kč měsíčně.

Zhodnocení finanční náročnosti obou variant náhradní rodinné výchovy

Tato analýza byla zaměřena pouze na ekonomické výstupy, abstrahováno bylo od sociálních a psychologických aspektů, které se k této problematice neodmyslitelně vážou. Ekonomická analýza je jedním z mnoha dalších kritérií, které vstupují do diskuse. Pro zjednodušení celé analýzy a porovnání nákladovosti přinášíme u profesionální pěstounské péče v úvahu pouze nejvyšší možné vyplácené částky (jak u zdravého, tak i handicapovaného dítěte), které bude muset stát vynaložit v péči o dítě.

Je zřejmé, že systém pěstounské péče do roku 2013 ušetřil nemalé finanční prostředky. Od roku 2013 se dá konstatovat, že učiněná opatření v oblasti finanční podpory pěstounské péče na přechodnou dobu, vedla v podstatě k vyrovnání obou variant, což i zákonodárci zamýšleli. Avšak ruku v ruce s touto poměrně radikální reformou se začaly objevovat i názory, že rušení ústavní péče povede k velkému propouštění u pracovníků zaměstnaných v kojeneckých ústavech a dětských domovech. Negativní reakce těchto zaměstnanců na reformu jsou konfrontovány s prohlášením příznivců této reformy, kteří poukazují na to, že tito zaměstnanci sice nebudou již dále pracovat jako zaměstnanci ústavních zařízení, ale najdou své uplatnění například ve službách v terénu a budou tak, díky své kvalifikaci poskytovat cenné rady dotčeným rodinám a profesionálním pěstounům. Pokud si vezmeme jako model jakoukoliv evropskou zemi, kde již k podobné reformě došlo (např. Francii nebo Velkou Británií), počet lidí bez práce v oblasti sociálních služeb se výrazně nezvýšil tak, abychom mohly vyvodit závěr, že za tuto nezaměstnanost může právě zavírání ústavních zařízení. Musíme však zmínit, že propouštění se nebude týkat pouze kvalifikovaných pracovníků z řad pedagogických věd, ale i pracovníků méně kvalifikovaných nejčastěji zaměstnaných na pozicích údržbářů, kuchařek či uklízeček. Očekáváme, že pro tyto pracovníky se v terénních službách již místo nenajde a budou si muset hledat práci u jiných zaměstnavatelů. „Potřeby dětí by navíc měly mít přednost před potřebami dospělých, tedy před potřebami personálu ústavního zařízení.“ (10 mýtů o rušení kojeneckých ústavů, 2012).

²⁶ Údaje pro dětský domov

²⁷ Údaje pro dětský domov se školou

Dalším diskutovaným bodem je využití uvolněných prostor po kojeneckých ústavech, potažmo dětských domovech. Tyto prostory jsou většinou majetkem krajů a do jejich rekonstrukce byly vloženy nemalé finanční prostředky. Budou se tedy muset hledat takové cesty, aby byly tyto prostory efektivně využity a nechátraly (v případě, že nebudou plnit svůj původní účel).

Jistě nelze pominout i fakt, že osoby, které strávily své dětství v ústavním zařízení, zatěžují systém v podobě nákladů na různé sociální dávky (těžko hledají uplatnění) popř. na výdaje na výkon trestu (je prokázáno, že páchají více trestné činnosti, než osoby, které měly možnost žít v rodinném, byť náhradním, prostředí).

Zhodnocení navrhované reformy z hlediska ochrany zájmu dítěte

Nezisková organizace Amalthea ve své tiskové zprávě z roku 2012 uvádí deset důvodů, které jsou nejčastěji uváděny u odpůrců navrhované reformy. Mezi hlavní důvody se uvádí například fakt, že v dnešní době jsou ústavní zařízení skvěle vybavena a poskytují tak dětem takové materiální podmínky, které nemusí mít ani děti vyrůstající u svých biologických rodičů. Děti mají k dispozici velké množství hraček a bydlí v tzv. bytových jednotkách, kde žijí pouze s těmi dětmi, které patří do jejich bytové skupiny. Dalo by se tedy říci, že toto soužití simuluje rodinné prostředí. Přesto odborníci z lékařské profese takovému druhu soužití nefandí. Z mnoha výzkumů týkajících se vývoje dítěte je zřejmé, že právě malé děti si již v raném věku pěstují citový vztah ke členům své rodiny (především k matce). Děti v kojeneckých ústavech jsou však o navázání takového vztahu ochuzeny.

Někdy se uvádí mezi problémy profesionální náhradní péče i fakt, že profesionální pěstouni, i když to jejich název neguje, nejsou profesionály v pravém slova smyslu a mohou mít potíže se o některé děti postarat, a to zejména o děti s různým postižením. S tímto názorem se nelze plně ztotožnit, protože v České republice je určité procento biologických rodičů, kteří se starají o své postižené dítě a předpokládá se, že ani oni nejsou profesionály v tomto oboru. Navíc není vyloučeno, že finanční prostředky, které by se ušetřily ukončením provozu ústavních zařízení, by nemohly plynout právě na podporu profesionálních pěstounů, kteří mají v péči handicapované dítě. Spolupráce by mohla spočívat například v tom, že by do takové pěstounské rodiny chodil odborník, který by alespoň v začátcích pěstounům radil, jakým způsobem by se měli o takové dítě starat.

Mezi nejzávažnější důvod mluvící v neprospěch rušení kojeneckých ústavů je ten, že se náhradní rodiče nebudou chtít svěřeného dítěte vzdát, a to právě proto, že profesionální pěstoun přijme dítě do své rodiny a to se stane její součástí. Odborníci si tento fakt uvědomují a shodně tvrdí, že profesionální pěstounská péče není určena pro každého a je nutné každého zájemce řádně prověřit a podrobit psychologickým testům, aby se prokázala jeho vhodnost pro zařazení do evidence profesionálních pěstounů. Pro popření tohoto názoru se argumentuje tím, že profesionální pěstounská péče je již dnes velmi běžnou praxí, v některých evropských zemích a velmi dobře funguje.

Přesto ne všichni pěstouni jsou ochotni postarat se o dítě jiné rasy či zdravotně postižené a nelze tedy s jistotou tvrdit, že pěstounů bude dostatek. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR však argumentuje tím, že díky ušetřeným finančním prostředkům, bude možné podporovat právě terénní služby, které pomohou rodinám v nesnázích a díky této pomoci by se měly snížit i počty dětí, které potřebují náhradní rodinnou péči.

Z výše uvedeného můžeme usuzovat, že umístování dětí do náhradní rodinné péče je z hlediska ochrany zájmu dítěte vhodné, avšak je nezbytně nutné, aby kroky k tomu směřující, byly dobře promyšleny.

Závěr

Na základě porovnání nákladů na výdaje státu na dávky pěstounské péče a výdajů na ústavní péči (kojenecké ústavy, dětské domovy) je zřejmé, že profesionální pěstounská péče je péčí ekonomicky efektivnější než péče ústavní (to dokládají také výpočty Ministerstva práce a sociálních věcí). Pěstounům se na péči o děti přispívá mnohem méně, než kolik by stála srovnatelná péče v ústavu, a proto by měla být profesionální pěstounská péče preferována. Z hlediska ochrany zájmu dítěte lze otázku efektivnosti vyhodnotit jako nejvhodnější variantu péče o opuštěné děti (nemohou-li být tyto děti osvojeny). Z obou těchto zmiňovaných hledisek má profesionální pěstounská péče „zelenou“.

Tento výzkum potvrdil analýzy Ministerstva práce a sociálních věcí ohledně vynakládaných finančních prostředků do obou institucí. Výsledky tohoto výzkumu potvrzují jasně efektivnost nákladů ve prospěch profesionální pěstounské péče: je nutno připomenout, že tato problematika nemá jen ekonomickou dimenzi, ale jistě také sociální, společenskou a odbornou stránku. Lze doporučit, aby veškeré kroky byly vedeny uvážlivě ve shodě celé odborné veřejnosti. Tyto výsledky mohou být inspirativní pro další odborné výzkumy a diskuse.

Zdroje

- [1] BUBLEOVÁ, Věděna a kol.. (2002). *Mezinárodní srovnání přístupů a forem realizace pěstounské péče se zřetelem k využití profesionálních pěstounů při řešení situace ohroženého dítěte a reintegrace rodiny*. MPSV. Dostupné z: http://okna-nrp.cz/wpcontent/uploads/Bubleova_Kovarik_Mezinar_srov_pestoun_pece.pdf
- [2] BRANDTNEROVÁ, I. (2013) *Trendy v náhradní rodinné péči*, ESF MU, diplomová práce, 86 s.
- [3] GODET, M., SULLEROT, E. (2007). *La famille: Affaire privée et publique*. Paris: Jouve, ISBN 978211006487.
- [4] GODET, M., SULLEROT, E. (2005). *La famille une affaire publique*. Paris: Jouve. ISBN 2110060301
- [5] MPSV (2011). *Právo na dětství*. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13085/NS_ochrany_deti.pdf
- [6] *10 mýtů o rušení kojeneckých ústavů*. 2012. In: Amalthea. Dostupné z: http://www.amalthea.pardubice.cz/tiskove_zpravy/2012/famy-o-ruseni-ustavu.pdf.
- [7] *Rodina a náhradní rodinná péče*. 2008. Zrcadlo.blog.spot.com. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2009/07/konference-rodina-nahradni-rodinna-pece.html>
- [8] SANTOSOVÁ, Silvie. 2010. *Nové trendy v náhradní rodinné péči*. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <http://theses.cz/id/pr2duo/84031-830458180.pdf>.
- [9] *Současný systém sociálně-právní ochrany dětí v České republice*. 2012. Středisko náhradní rodinné péče. Dostupné z: http://www.nahradnirodina.cz/soucasny_system_socialne_pravni_ochrany_deti_v_ceske_republice
- [10] *Statistika počtu dětí umístěných v náhradní rodinné péči*. 2012. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>
- [11] *Systém náhradní rodinné péče*. Středisko náhradní rodinné péče [online]. 2013. Dostupné z: http://www.nahradnirodina.cz/nahradni_rodinna_peceI.html
- [12] *Výroční zpráva pro školní rok 2011/2012 DD LORETA ve Fulneku*. 2012
- [13] *Výroční zpráva pro školní rok 2011/2012 DD Litoměřice*. 2012.

- [14] Výroční zpráva pro školní rok 2011/2012 Kojenecký ústav a DD Svitavy. 2012.
- [15] WILDMANNOVÁ, Mirka. (2013) European Social Model - A Parting of Ways? In Tomas Bata University Zlin. FINANCE AND THE PERFORMANCE OF FIRMS IN SCIENCE, EDUCATION, AND PRACTICE. 1. vyd. Zlín: Tomas Bata University Zlin.s. 819 - 826, 8 s. ISBN 978-80-7454-246-6
- [16] Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře ve znění pozdějších předpisů. 2012. In: Texty zákonů.

Kontakt:

Ing. Mirka Wildmannová, Ph.D., MBA

E-mail: mirkaw@econ.muni.cz

Katedra veřejné ekonomie, Ekonomicko-správní fakulta MU

Lipová 41a, Brno, Česká republika

Udržitelné podnikání

Corporate sustainability

Magdalena Zbránková

Abstract

Sustainability issues are gaining increased prominence among corporations and their stakeholders around the world. This article aims to bring a better understanding to the concept of corporate sustainability. The synthesis of various sustainability approaches has been conducted based on available literature search. The first part of this paper discusses how the concept of sustainable development has evolved over the past years. An overview of definition of “sustainable development”, “corporate social responsibility”, “corporate accountability” and “corporate sustainability” associated with environmental, social, and economic aspects is important because the definitions of sustainability vary and are often expressed unclearly. The second part of the paper presents one of the possibilities to implement the principles of sustainability into management system. The case study is focused on calculating the carbon and ecological footprints. Calculating the ecological and carbon footprint for event or business activity will help to identify the environmental impacts. The results may even motivate to take steps towards a corporate sustainability.

Keywords: sustainability, responsibility, corporate, footprint

JEL classification: Q56, M21, O21

Úvod

Cílem příspěvku je představit jednu z možností, jak začlenit principy udržitelnosti do systému řízení podniku prostřednictvím aplikace jednoho z environmentálních nástrojů, ekologické stopy, a to na základě zpracování případové studie jakožto jedné z metod kvalitativního výzkumu. Pro objasnění širších souvislostí koncepce udržitelného rozvoje společnosti a principů udržitelnosti na podnikové úrovni byla zpracována literární rešerše a na základě zjištěných skutečností vymezen pojem udržitelné podnikání.

V první části příspěvku jsou na základě literární rešerše uvedeny historické souvislosti vývoje koncepce udržitelného rozvoje společnosti a základní definice trvale udržitelného rozvoje podle Světové komise pro životní prostředí a rozvoj, včetně zdůraznění hlavních aspektů. Na podnikové úrovni jsou v souvislosti s udržitelností používány pojmy společenská odpovědnost, podniková odpovědnost a udržitelné podnikání. Tyto pojmy jsou často používány jako synonyma, proto jsou v příspěvku vysvětleny a jsou objasněny i vzájemné souvislosti. Důraz je kladen na pojem udržitelné podnikání a jeho principy. Cesta směrem k udržitelnosti, od teorie k praktické implementaci, není snadná (KPMG, 2011) a změny se neprojeví ihned. Příspěvek přináší ve formě případové studie a inspiraci pro první krok, kterým může být aplikace jednoho z environmentálních nástrojů, ekologické a uhlíkové stopy. Udržitelnost se stává klíčovým předpokladem pro úspěšné podnikání s dlouhodobou perspektivou.

Společenská koncepce trvale udržitelného rozvoje

Přestože se koncepce udržitelného rozvoje jeví jako relativně nová, základní princip udržitelnosti je spojen minimálně s rozvojem agrární společnosti. První zemědělci, rybáři i dřevorubci si byli vědomi toho, že jejich životy je závislé na dostupnosti zdrojů, které je v jejich vlastním zájmu potřeba chránit a při jejich využívání se chovat odpovědně a myslet i na zítřek.

Vlastní pojem udržitelný rozvoj vešel do povědomí veřejnosti v 80. letech 20. století. Ve zprávě Světové komise pro životní prostředí a rozvoj (WCED) *Naše společná budoucnost* z roku 1987 se objevila snad nejčastěji citovaná definice trvale udržitelného rozvoje, která udržitelný rozvoj definuje jako „rozvoj, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby“ (WCED, 1987).

Z této koncepce vyplývá, že existují určité limity růstu související se zmenšujícím se množstvím neobnovitelných zdrojů, s nárůstem spotřeby spojeným s rozvojem společnosti, s růstem lidské populace a se schopností biosféry absorbovat následky lidské činnosti. Za hlavní příčiny je považována nedostatečná úroveň technologického pokroku a sociální nerovnost. Trvale udržitelný rozvoj představuje proces změn, kdy využívání zdrojů, investice, technologický rozvoj a institucionální změny jsou v souladu a posilují stávající i budoucí schopnost uspokojovat lidské potřeby. (WCED, 1987). Z uvedeného vyplývá, že pro dosažení hospodářského úspěchu v dalších desetiletích bude nezbytně nutné respektovat principy udržitelnosti; stále více a více lidí soupeří o omezené přírodní zdroje, je tedy možné předpokládat, že udržitelná výroba se pravděpodobně stane jedinou životaschopnou alternativou rozvoje společnosti.

Koncepce společenské odpovědnosti podniku (CSR)

Na principech trvale udržitelného rozvoje společnosti jsou založeny další, v podnikovém managementu často používané pojmy, jako je společenská odpovědnost firem, stakeholderská teorie či podniková odpovědnost. S první konkrétnější definicí přichází v roce 1979 Carroll, ale počátky tohoto přístupu je možné vysledovat již ve starověkém Řecku. CSR se podle něj skládá ze čtyř složek: ekonomické odpovědnosti (uspokojovat potřeby trhu a očekávání vlastníků), zákonné odpovědnosti (dodržovat platnou legislativu), etické odpovědnosti (chovat se v souladu s etickými normami, které nejsou v zákonech, ale jsou společností očekávány), filantropické odpovědnosti (to, co není společností očekáváno a jde nad rámec všech tří předchozích). (Carroll, 2008) Všeobecně rozšířenou a akceptovanou se stala definice Evropské komise, že CSR je „...koncept, v rámci kterého podniky dobrovolně začleňují sociální a environmentální otázky do své podnikatelské činnosti a vztahů se zainteresovanými skupinami“. Základní myšlenkou je, že manažeři firem mají etickou povinnost zvážit a řešit potřeby společnosti, nejenom jednat v zájmu akcionářů nebo hájit vlastní zájmy.

Stakeholderské teorie

Postupem času se teoretikové shodli v tom, že podnik by neměl mít odpovědný přístup ke společnosti jako celku, ale měl by být odpovědný vůči zainteresovaným skupinám (stakeholders). Pojem stakeholder se v managementu poprvé objevil v roce 1963 na Stanford Research Institute a definoval stakeholders jako „*skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.*“ V 80. letech pak kolem tohoto pojmu R. Edward Freeman vybudoval celou teorii, která se prakticky v nezměněné podobě používá dodnes. Stakeholder je kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s firmou, ovlivňuje její chod nebo naopak je firmou ovlivňován, a to třeba i nepřímo. (Freeman, 2001) Jejich zájmy jsou naplňovány prostřednictvím stakeholder managementu, který zahrnuje jejich identifikaci, hodnocení důležitosti a řízení vztahů prostřednictvím komunikace, vyjednávání a uzavírání smluv. Základním předpokladem teorie je, že čím silnější jsou vztahy s ostatními externími stranami (založené na důvěře, respektu a spolupráci), tím snazší je plnit podnikové cíle a získat tak konkurenční výhodu. Na rozdíl od CSR, která je do značné míry filozofickou koncepcí, stakeholderská teorie je především strategickou koncepcí řízení.

Corporate accountability

Příspěvek firemní teorie odpovědnosti do podnikové udržitelnosti je, že pomáhá definovat povahu vztahu mezi manažery podniku a zbytkem společnosti. Stanoví také argumenty, proč

by společnosti měly podávat zprávy o environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti, nejen o finanční výkonnosti.

Jedná se o koncept řízení, při kterém nese management odpovědnost za dosažené výsledky podniku a zároveň je povinen podat zprávu („skládat účty“) vůči podniku i vůči celé společnosti.

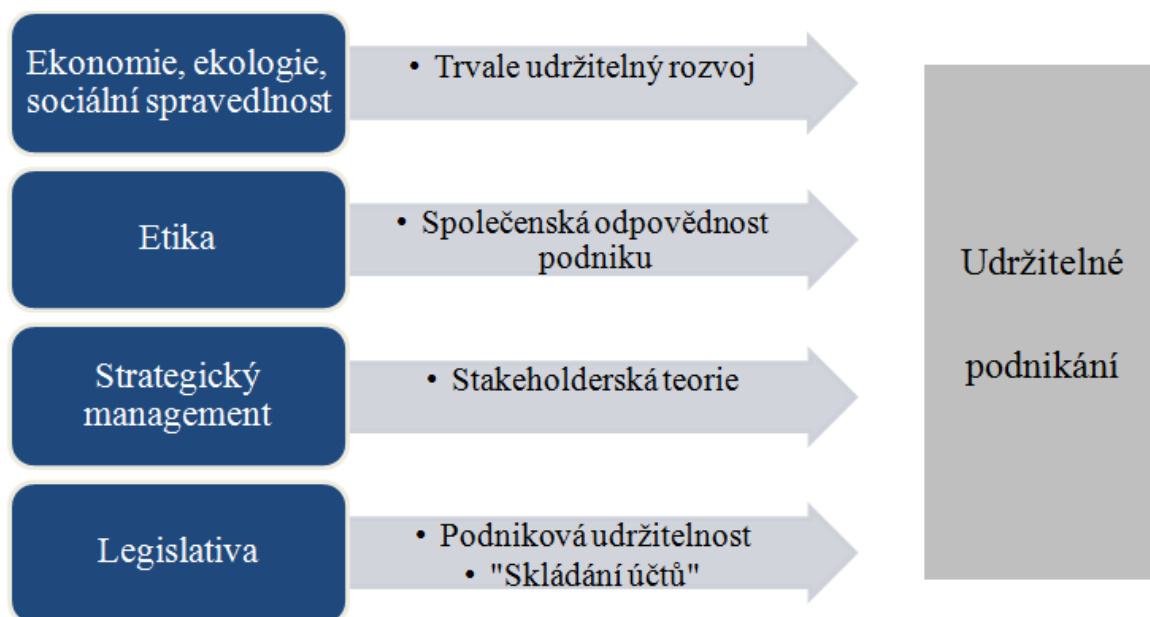
Udržitelné podnikání

Udržitelné podnikání je alternativou k tradičnímu modelu podniku, který usiluje o maximální růst a maximalizaci zisku. V rámci koncepce udržitelného podniku je i nadále považován růst podniku a ziskovost jako za důležité, ale zároveň je vyžadováno sledování společenských cílů, především ochrany životního prostředí, sociální spravedlnosti a rovnosti, a hospodářský rozvoj (Wilson, 2003). Co se týče definice udržitelného podnikání (Roca, 2012), v současnosti žádná univerzální neexistuje. Jedna z definic uvádí, že udržitelné podnikání znamená „přijímání takových strategií a činností, které splňují požadavky jak podniku, tak i zájmových skupin, a zároveň přispívají k ochraně, zachování a posílení/zvýšení lidských a přírodních zdrojů, které budou potřebné v budoucnosti.“

Udržitelnost podnikání je často definována jako řízení finančních, sociálních a environmentálních rizik, povinností a příležitostí. Nejedná se o pouhé hodnocení environmentálních a sociálních dopadů. Udržitelné podniky jsou odolné, vytvářejí přidanou ekonomickou hodnotu, přispívají k ochraně a péči o zdravé ekosystémy a podporují místní komunity. Tyto podniky přežijí vnější šoky, protože jsou úzce spojeny se zdravými hospodářskými, sociálními a environmentálními systémy (Laughland, P., & Bansal, T., 2011). V jedné z definic se uvádí, že udržitelné podnikání je "přijetí podnikatelské strategie a aktivity, které odpovídají dnešním potřebám podniku a jeho zainteresovaným stranám při současné ochraně, zachování a posílení lidských a přírodních zdrojů, které budou zapotřebí v budoucnosti". Dyllick a Hockerts (2002) poskytují podobnou definici: "uspokojování potřeb přímých a nepřímých zainteresovaných stran podniku (například akcionářů, zaměstnanců, klientů, lobbistických skupin, komunity, atd.), aniž by byla ohrožena schopnost podniku plnit dobře budoucí potřeby zainteresovaných stran". Další definice (Van Marrewijk, 2003) vysvětluje, že podniková udržitelnost zahrnuje sociální a environmentální otázky do podnikatelské činnosti a dává je do interakce se zainteresovanými stranami. Mnozí autoři si všimli, že podniková udržitelnost je úzce spojena se sociální odpovědností podniků (CSR), někteří autoři je považují za synonyma (Van Marrewijk, 2003), jiní zdůrazňují nepatrné rozdíly (Steurer et al., 2005). Oba přístupy se shodují v tom, že zohledňují hospodářskou, ekologickou a sociální výkonnost podniku (Steurer et al., 2005), ozn. jako "triple bottom line" (Elkington, 1998).

Z přehledu literatury vyplývá, že pojem podniková udržitelnost zahrnuje prvky ze čtyř dalších zavedených koncepcí: trvale udržitelný rozvoj, sociální odpovědnost podniků, stakeholderská teorie a teorie odpovědnosti, jak ukazuje obrázek 1.

obrázek 1. Vývoj koncepce udržitelného podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování podle Wilson, M. (2003)

Základní principy udržitelného podnikání podle OSN

Iniciativa Global Compact Organizace spojených národů (Compact, 2011) vyzývá podniky k přijetí a podpoře souboru základních hodnot v oblasti lidských práv, pracovních norem, životního prostředí a boje proti korupci, které představují základní principy udržitelného podnikání.

Oblast lidských práv:

- Firmy by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznaných lidských práv;
- Dohlížet, že nejsou porušována lidská práva.

Oblast práce:

- Podniky by měly prosazovat svobodu sdružování a uznávat právo na kolektivní vyjednávání;
- odstranit všechny formy nucené a povinné práce;
- účinně bojovat proti dětské práci; a
- odstranit diskriminaci.

Oblast životního prostředí:

- Firmy by měly podporovat preventivní přístup k problémům životního prostředí;
- zavázat se k iniciativě na podporu větší odpovědnosti vůči životnímu prostředí; a
- podporovat rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí.

Oblast boje proti korupci:

- Firmy by měly bojovat proti korupci ve všech jejích formách, včetně vydírání a úplatkářství.

Inspirace pro využití ukazatele ekologická a uhlíková stopa pro postupné začlenění principů udržitelnosti do systému řízení podniku

Uvedený postup je opravdu snadno realizovatelný pro podnikovou sféru a je možné jej efektivně využít jako prvního krůčku k implementaci environmentálních indikátorů do řízení podniku a následnou implementaci dalších principů udržitelného podnikání. Jakmile si podnik tuto praxi vyzkouší a zjistí, že přináší řadu již zmiňovaných výhod, může rozšířit využití na další aktivity.

Ekologická a uhlíková stopa

Ekologická stopa je uměle vytvořená jednotka vyjádřená v globálních hektarech (dále gha). Představuje velikost Země neboli přírodního kapitálu, který člověk potřebuje pro svou činnost a své potřeby. Ekologická stopa je plocha tzv. ekologicky produktivní země, která zahrnuje pevninu i vodní plochu a kterou člověk, podnik, město, stát, lidstvo ročně potřebují k produkci spotřebovávaných zdrojů a k likvidaci vzniklých odpadů této populace.

Ekologická stopa neposkytne návod, co je potřeba dělat, ale pouze informace o velikosti stopy vyjádřené v gha na osobu, kterou zanechává životní styl lidstva a s ním související spotřeba zdrojů v globálním měřítku. Ekostopa podniku a průmyslu; je možné aplikovat na jednotlivé činnosti, události nebo celé odvětví. Velmi užitečný nástroj pro zjištění dopadů ekonomických činností na životní prostředí, pro zjištění stavu oproti konkurenci.

V posledních letech je ukazatel uhlíková stopa považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro ochranu životního prostředí (Wiedmann a Minx, 2008) a může být používán pro měření udržitelnosti podniku. Uhlíková stopa může být měřena jako množství CO₂ a dalších skleníkových plynů emitovaných v průběhu celého životního cyklu procesu nebo výrobku. Uhlíková stopa představuje pozemek potřebný pro ukládání emisí z fosilních paliv CO₂ z atmosféry prostřednictvím zalesňování (Klemeš, 2012).

Uhlíková stopa určuje množství emisí skleníkových plynů způsobených organizací, událostí nebo výrobkem. V současné době je termín uhlíková stopa používán jako vyjádření množství produkovaného CO₂, jako součást ekologické stopy má poněkud odlišný přístup. Převádí množství oxidu uhličitého do velikosti zalesněné plochy potřebné k absorbování emise oxidu uhličitého (Hofman, 2007). Uhlíková stopa tvoří 55 % celkové ekologické stopy a je nejrychleji rostoucí složkou. Snížení uhlíkové stopy je nejdůležitější krok, který můžeme udělat pro svůj život na planetě.

To hlavní je, že mnohým společnostem až stanovení uhlíkové stopy umožnilo všimnout si, kde je jejich potenciál ke snížení nákladů a stejně tak, kde jsou jejich možnosti významně snížit uhlíkovou náročnost jejich produktů a služeb.

Určení ekologické a uhlíkové stopy akce

Dílním krokem, kterým je možné demonstrovat udržitelný přístup podniku k životnímu prostředí, je převzetí odpovědnosti za emise skleníkových plynů, které vznikají v souvislosti s realizací akcí, jako jsou konference či školení. Jak uvádí Andersson (2013), elektrická energie, vytápění a klimatizace, pozemní doprava, letecká doprava, papír a jiné materiály, které jsou spotřebovány v průběhu akce, přispívají ke změně klimatu. Nicméně je možné, aby díky řízenému snížení emisí skleníkových plynů, příp. díky kompenzaci emisí, měly tyto akce v konečném efektu pozitivní roli tím, že budou nízkouhlíkové nebo dokonce uhlíkově neutrální. Tento krůček v boji proti změně klimatu a na podporu udržitelnější spotřeby energie, může být výchozím na cestě k uhlíkově neutrální organizaci a k udržitelnosti. Výhodou je možnost veřejně demonstrovat závazek k udržitelnosti a tím i inspirovat další subjekty, aby preferovali nízkouhlíkové akce, a dosáhli i úspory peněz díky snížení spotřeby energií apod.

Prakticky všechny aspekty mohou snížit dopad na klima, včetně místa konání akce, registrace, akreditace, dopravy, potravin a nápojů, služeb, zadávání zakázek i výroby.

Výpočet ekologické a uhlíkové stopy v rámci určité události nemusí být vůbec složitou záležitostí, stačí pouze nashromáždit potřebné údaje pro daný výpočet tak, aby měl skutečnou vypovídající schopnost. Následně je možné využít internetových kalkulaček pro daný výpočet. Výsledek poskytne informace o negativních vlivech jednotlivých aktivit souvisejících s danou událostí. Následně je tvůrce dané aktivity schopen provést změny a opatření ke snižování negativních dopadů činností na životní prostředí a zmírnit tak ekologickou a uhlíkovou stopu události. Na závěr je vhodné toto environmentální snažení podniku prodat účastníkům události a veřejnosti, aby si společnost zajistila lepší postavení na trhu.

Modelový propočet ekologické a uhlíkové stopy konkrétní akce

Pro ilustrativní výpočet byla zvolena státní závěrečná zkouška magisterského studia na Technické univerzitě v Liberci, Ekonomické fakultě obor podniková ekonomika, termín konání červen 2013. Základní charakteristika hodnocené akce je uvedena v tab. 1.

tabulka 1. Základní údaje pro výpočet ekologické a uhlíkové stopy akce

Počet účastníků	69
– z toho:	
studující	44
členové komise	25
Celková výměra prostor potřebných k zajištění akce (m ²)	175
Spotřeba elektrické energie (kWh)	10,5
– zahrnuje provoz 10 notebooků a 5 projektorů	
Spotřeba vody (m ³)	0,7865
– zahrnuje spotřebu vody pro hygienické účely, přípravu nápojů, mytí nádobí	
Náklady na občerstvení (Kč)	1830
– zahrnuje náklady na obložené chlebičky, zákusky, nápoje	
Náklady na papír a tisk (Kč)	24087,2
– zahrnuje cenu materiálu na písemnou přípravu studenta, harmonogramu, posudků, protokolu a sady otázek, výtisky diplomových prací	
Doprava (vzdálenost do a z místa konání, km)	4611
– z toho:	
autobus	670
vlak a tramvaj	874
osobní automobil	3067
Množství vyprodukovaného odpadu (l)	50
– z toho recyklovatelný odpad (l)	40

Zdroj: Vlastní zpracování podle EPA (2007)

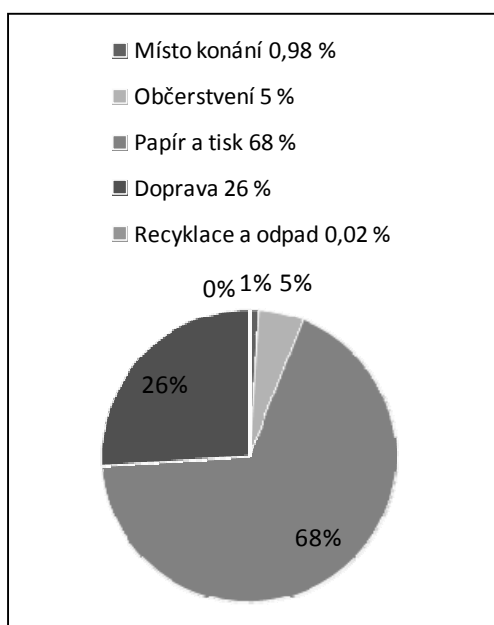
Celková ekologická stopa státní závěrečné zkoušky je 0,7049 gha (tab. 2). To představuje rozlohu skoro celého fotbalového hřiště. Průměrná ekologická stopa na jednoho studujícího je 0,0102 gha. Celková uhlíková stopa státní závěrečné zkoušky je 0,5788 gha (tab. 2). Uhlíková stopa tvoří 82 % z celkové ekologické stopy a představuje hlavní negativní vliv na životní prostředí. Průměrná uhlíková stopa na jednoho studujícího je 0,0084 gha.

tabulka 2. Ekologická stopa jednotlivých aktivit v rámci události SZZ (gha)

Aktivita	Uhlíková stopa	Ekologická stopa
Informace o místu konání	0,0063	0,0069
Občerstvení	0,03	0,0707
Papír a tisk	0,3928	0,4647
Doprava	0,1496	0,1624
Recyklace a odpad	0,0001	0,0002

Zdroj: Vlastní zpracování podle EPA (2007)

obrázek 2. Uhlíková stopa akce - vyhodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování podle EPA, 2013

Prostor pro hledání opatření na snížení negativního dopadu i ekonomických úspor

Výsledky je možné použít pro hledání způsobů, jak emise snižovat. Např. je možné dosáhnout výrazného snížení emisí v případě, že by akce byla nahrazena videokonferencí, nebo je možné usilovat o snižování emisí oproti výsledkům dosaženým v minulých letech. Kromě snížení emisí je možné začlenit do přípravy akce další praktiky, které mohou přispět ke zvýšení sociálních a ekonomických přínosů akce. Příkladem může být preference místních dodavatelů potravin, požadavek na udržitelnost u dodavatelů, použití energeticky úsporné techniky, technologií na úsporu vody, ekologicky šetrné dopravy ad. V konečném efektu mohou tato opatření přinést také úspory nákladů.

Závěr

Jedním z cílů příspěvku bylo zpracovat literární rešerši stávajících poznatků v oblasti udržitelného rozvoje společnosti a udržitelného podnikání. Z rešerše mimo jiné vyplynulo, že základní princip udržitelného rozvoje se v současnosti promítá do všech oblastí života jednotlivce, ovlivňuje podnikový management, směřuje další vývoj společnosti jako celku. Přestože v současnosti není k dispozici všeobecně přijímaná definice udržitelného podnikání, je možné konstatovat, že zahrnuje jak etické, ekonomické, tak i sociální a ekologické aspekty,

kteře podnikové činnosti posouvají směrem k uspokojovanı souasnych i budoucích potřeb podniku a jeho zainteresovanych skupin.

V návaznosti na rešerší literatury byla zpracována případová studie, která potvrdila, že udržitelnost ve vřech oblastech je potřeba zakomponovat do veřkerych podnikovych činností. Jelikož implementace teoretickych principů nění snadná, mohou poznatky z případové studie příspět jako inspirace pro postupne zavádění koncepce udržitelnosti do systému řízení podniku. Je mořne využít dılcı kroky, např. v oblasti sniřovanı emisí sklenıkovych plynů, coř je jedna ze strategickych environmentálních oblastí, kde je mořne jıř v okamřziku planovanı jednorazove akce provešt propočet uhlıkove stopy, identifikovat klíčové oblasti a snařit se dosáhnout sniřenı negativního dopadu í uřplne eliminace. Tímto krokem muře bıt zahajena dlouhá cesta smerem k udržitelnemu podnikanı.

Zdroje

- [1] ANDERSSON, T. D., & LUNDBERG, E. 2013. *Commensurability and sustainability: Triple impact assessments of a tourism event*. Tourism Management, 37, 99-109.
- [2] BRUNDLAND, G. H. 1987. *Our Common Future, World Commission on Environment and Development*. WCED
- [3] CAROLL, A. B. 2008. *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford handbook of corporate social responsibility, 19-46.
- [4] COMPACT, UN Global. 2011. *The ten principles*. UN:
https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Snapshot2013.pdf
- [5] UCEK, L., KLEMEř, J. J., & KRAVANJA, Z. 2012. *A review of footprint analysis tools for monitoring impacts on sustainability*. Journal of Cleaner Production, 34, 9-20
- [6] DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. 2002. *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business strategy and the environment, 130-141.
- [7] ELKINGTON, J. 1998. *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environmental Quality Management , 8.1: 37-51.
- [8] EPA VICTORIA. 2007. *Ecological footprint: Event Calculator*.
EPA Victoria: <http://www.epa.vic.gov.au/ecologicalfootprint/calculators/event/resultsEF.asp>
- [9] FREEMAN, R. E. 2001. *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. California State University Sacramento:
http://www.csus.edu/indiv/e/estenson/117/Lect117_chp7.ppt
- [10] HOFFMAN, Andrew J.. *Carbon strategies: how leading companies are reducing their climate change footprint*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2007. ISBN 04-720-3265-8.
- [11] KPMG 2011. *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.
KPMG:
<http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporateresponsibility2011.pdf>
- [12] ROCA, L. C., & SEARCY, C. 2012. *An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports*. Journal of Cleaner Production, 20(1), 103-118.
- [13] SARVAYA, H., & WU, M. (2014). *An integrated Approach for Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*. Asian Social Science, 10(17), p57.
- [14] STEURER, R., et al. 2005. *Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations*. Journal of Business Ethics, 61.3: 263-281.
- [15] VAN MARREWIJK, M. 2003. *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion*. Journal of business ethics, 44.2-3: 95-105.
- [16] WIEDMANN, T.; MINX, J.. 2008. *A definition of 'carbon footprint'*. Ecological economics research trends. 1: 1-11.

[17] WILSON, M. 2003. *Corporate sustainability: What is it and where does it come from*. Ivey Business Journal, 67(6), 1-5.

Kontakt:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.
magdalena.zbrankova@tul.cz
Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta
Studentská 2, 461 17 Liberec 1

Optimalizace bannerové reklamy vzhledem k sekvenci zobrazených stránek uživatelem

Optimizing of banner ads due to the sequence of pages displayed by user

Martina Zouharová

Abstract

The paper introduces a novel perspective on the optimization of banner ad layout within the website structure. The fundamental hypothesis is that if a banner within a user's session (sequence of pages) appears on a page that follows a page with no advertisement, it is more likely to catch the user's attention and may help reduce the so-called "banner blindness" effect. This hypothesis implies that if we decrease the total number of banners on a website, and distribute them suitably among individual pages, total impact on a typical viewer may increase. We formulate a mixed integer linear programming (MILP) model, which can serve as a simple and efficient decision-making tool to maximize the advertisements' effect on a typical viewer through optimal banner allocation. The model is based on a Markov chain representation of a user's session, whose parameters can be estimated from clickstream data. These data can be obtained from the web server's log. General availability of data inputs, along with simple implementation, are the main advantages of the proposed solution.

Keywords: online advertising, banner blindness, linear programming

JEL: M3

Úvod

Internetové připojení se v posledních letech stalo běžnou součástí většiny českých rodin. Počet uživatelů, stejně jako čas, který tito uživatelé na internetu tráví, ustanovil online marketing jako zcela svébytnou disciplínu, která je pro většinu firem stěžejním pilířem marketingového mixu. Omezíme-li se v rámci online marketingu na možnosti internetové reklamy, která v posledních letech vykazuje enormní dynamiku investic, pak lze mezi její přednosti oproti dříve tradičnějším způsobům prezentace značky uvést zejména snazší cílení reklamy, interaktivnost a velký potenciál v možnostech posouzení efektivity až u jednotlivých reklamních bannerů, či celých uskutečněných kampaní.

K hodnocení lukrativnosti reklamních prostor v podobě banneru či hodnocení efektivity tímto směrem vynaložených investic se užívá několik základních přístupů. První možností je měření počtu prokliků skrze banner na domovské stránky inzerenta. Ukazatel je v marketingové praxi známý jako *clickthrough rate* a je velmi jednoduchý co do záznamu i interpretace. Je jisté, že klikne-li uživatel na banner, pak si ho všiml. Otázkou však zůstává, co to inzerentovi fakticky přináší. Další přístup se proto zaměřuje na počet prokliků, které vedou k nějaké konkrétní žádoucí aktivitě uživatele v rámci inzerentových stránek. Takovou aktivitou nemusí být pouze nákup produktu, ale například registrace uživatele k odběru newsletteru atp. Pro velmi nízké hodnoty, které oba ukazatele nabývají, je však hodnocení efektivity bannerové reklamy na jejich základě bez širšího kontextu poněkud diskutabilní. Argumentem pro toto tvrzení je mnoho studií, které se v posledních letech přiklání k názoru, že i pouhé vystavení obsahu banneru představuje marketingově zajímavý přínos, zejména v souvislosti s budováním či posílením značky. Třetím ukazatelem tedy může být samotný počet uživatelových zobrazení stránky obsahující reklamní sdělení. Interpretace vlivu banneru na základě tohoto ukazatele má však rovněž svá úskalí. Tím nejzásadnějším a zároveň nejdiskutovanějším je bezesporu problém označovaný jako *bannerová slepota* (*banner blindness*, Sun et al. 2013), kdy se zkušený uživatel naučí typická místa pro umístění bannerové reklamy ignorovat. Účinnost vystavení zákazníka banneru v takovém případě zcela selhává.

Problém bannerové slepoty je znám již od 90. let 20. století (Benway 1998), svou povahou je však, s rostoucími zkušenostmi uživatelů internetového prostředí, stále více aktuální. Tento fakt lze doložit řadou realizovaných studií s touto tematikou, které v posledních letech vyšly (see e.g. Resnick and Albert 2014; Sun et al. 2013; Porta et al. 2013; Hervet et al. 2011).

Studie se zpravidla zajímají o příčiny a důsledky tohoto z hlediska marketingu neblahého fenoménu a snaží se nabídnout dílčí doporučení, jak dopady bannerové slepoty co nejvíce minimalizovat. Shodují se, že její spouštěče lze nalézt jak na straně webu, tak na úrovni jednotlivých subjektů. V tomto kontextu rozlišují mezi tzv. on-page a off-page faktory. Off-page faktory, které zahrnují příčiny v podobě omezených kognitivních možností uživatele (Resnick and Albert 2014; Pagendam and Schaumburg 2001) či v podobě jeho nepříznivého psychického rozpoložení (Moore et al. 2005) nelze ze strany inzerenta či poskytovatele reklamního prostoru nijak významně ovlivnit. V oblasti on-page faktorů však nastává zcela jiná situace, protože velké množství empirických studií upírá zájem právě tímto směrem. Na základě on-page faktorů byla vytvořena celá řada dílčích doporučení, které mají napomoci bannerové slepotě předcházet. První publikované studie se soustředily zejména na problematiku umístění banneru v rámci webových stránek. Jejich společným závěrem byla vyšší pravděpodobnost upoutání pozornosti návštěvníka u bannerů umístěných blízko odkazů (Benway (1998), Calisir and Karaah (2008) nebo Chatterjee et al. (2003)). V dalších studiích byla otázka umístění banneru zkoumána rovněž ve spojení s různými aspekty jeho obsahu, kde je diskutována například podoba a délka reklamního sdělení (Robinson et al. 2007), obsahová jednotnost textu s obsahem stránek (Hervet et al. 2011) Porta et al. (2013) či možnost užití animace (Lin and Chen 2009). Závěry studií se ne vždy navzájem shodují. V marketingové praxi tak obecně nejpřijímanějším doporučením týkajícím se zvýšení efektivity bannerové reklamy zůstává snaha o maximalizaci počtu vystavení subjektu dané reklamě, nejlépe ve spojení s diverzifikací jejich formátů pro různé mediální kanály (při zachování podobného grafického stylu). Dané je ve shodě se studii Manchanda et al. (2006), Dreze and Husherr (2003), Chatterjee et al. (2003).

Předkládaný článek je motivován předpokladem, že uživatelská pozornost vůči banneru může být zvýšena přeskupením prvků v rámci stránky (Cowan (1998)). Přejítivatele ze stránky bez banneru na stránku, kde se v dříve prázdném prostoru banner náhle zobrazí, by tedy, ze své podstaty v souladu s dosud řečeným, mohlo vést k vyššímu dopadu tohoto reklamního sdělení. Snaha o maximalizaci vlivu reklamního sdělení se v takovém případě může zaměřit na co nejvhodnější rozmístění bannerů nikoli na všechny stránky, ale pouze na vybrané z nich. Vhodnost přitom bude záviset na podobě uživatelských průchodů webem, tedy na sekvencích jednotlivých stránek zobrazených uživatelem.

Článek je členěn do třech celků. První představuje stanovené cíle. Druhý oddíl pokrývá v základním znění metodologickou část článku, tj. pojednává o markovských řetězcích a markovských řetězcích s oceněním jednotlivých přechodů. Metodologická část je zasazena do kontextu předkládaného článku a ve svém úvodu se tedy rovněž krátce věnuje problematice analýzy typických vzorců chování při průchodu webovými stránkami. Pro tyto účely je představena povaha clickstreamových dat, jakožto datových vstupů analýzy typických vzorců chování uživatelů v rámci webu i výsledného optimalizačního modelu, který je představen ve třetím oddíle. V závěru jsou diskutovány některé další souvislosti představeného matematického modelu, stejně jako směr dalšího výzkumu, k němuž článek obsahově směřuje.

Cíle

Cílem předkládaného článku je vytvoření optimalizačního nástroje, který by, v souladu s dosud vyřčeným, umožňoval určit co nepřínosnější rozmístění bannerů v rámci webové struktury. Pro tyto účely je potřeba, aby vytvořený model zohledňoval vedle četnosti zobrazení banneru navíc sekvenci, v rámci níž k tomuto zobrazení dochází. To umožní analýza clickstreamových dat, tedy záznamů veškerých kliknutí, které uživatelé v rámci sledované webové struktury učiní. Tato data by zároveň měla sloužit jako vstupy pro

vytvořený matematický model. Vzhledem k dostupnosti těchto dat a nepříliš velké náročnosti jejich vyžadované analýzy, by vytvořený model měl představovat jednoduchý a efektivní nástroj aplikovatelný v reálném prostředí.

Metodika

Užití modelu pro optimální rozmístění bannerů v rámci webové struktury v podobě, v jaké je uveden v oddíle číslo tři, vyžaduje vhodnou úpravu datových vstupů, tedy clickstreamových dat. Clickstreamová data jsou záznamem veškerých kliknutí, které uživatel v rámci sledované webové struktury učiní. Tato data reflektují nejen typický způsob uživatelského vyhledávání v rámci webu, ale rovněž jeho zájmy a kupní potenciál. Analýza takového typu dat umožňuje firmám provádět personalizaci webových stránek, indikovat vhodnost kontextového rozložení informací v rámci webu či posoudit atraktivnost stránek z pohledu umístění reklamních bannerů.

Aby mohl být informační potenciál clickstreamových dat využit, musí dojít k určitým úpravám jejich podoby, v níž jsou prvotně zaznamenávány. Příprava dat zpravidla zahrnuje několik základních kroků; sdružení jednotlivých web-logových složek, očištění dat od irelevantních vstupů (například uživatelem požadované zvětšení obrázku), identifikaci jednotlivých uživatelů (nejsnáze pomocí jejich ID) a jimi uskutečněných relací. Podrobně je tato fáze popsána například v Dinuca (2012) či Nong (2003).

Na základě připravených clickstreamových dat je posléze potřeba učinit dva základní kroky:

- provést analýzu způsobu průchodů uživatelů webovými stránkami a stanovit průměrné počty zobrazení konkrétních bannerů;
- zohlednit sekvenci zobrazených stránek v podobě odlišného ohodnocení jednotlivých typů přechodů mezi uvažovanými stránkami.

Pro prvně jmenovaný záměr lze užít diskrétní markovské řetězce v jejich základní podobě, pro druhý záměr je možné užít markovských řetězců s ohodnocením.

2.1 Markovské řetězce

Pro účely článku budeme pracovat s konečnými, homogenními markovskými řetězci s diskrétním časem. Takové řetězce lze stručně definovat jako náhodné procesy s konečnou množinou stavů, které mají markovskou vlastnost a je možné je charakterizovat pomocí matice podmíněných pravděpodobností přechodu $\mathbf{P} = [p_{ij}]$. Markovská vlastnost je přitom splněna tehdy, pokud vývoj procesu je determinován pouze aktuálním stavem, v němž se právě nachází, tj. nezávisí na stavech předchozích. Markovské řetězce v jejich základní podobě dále představíme v kontextu předkládaného článku. Obecné a podrobnější pojednání o markovských řetězcích lze nalézt například v (Grinstead and Snell 1997).

Markovské řetězce se staly pro účely analýzy clickstreamových dat postupně poměrně běžně užívaným nástrojem (zejména od publikování práce Pitkova v roce 1999). Základní myšlenku markovských řetězců tvoří v kontextu předkládaného článku přechody mezi jednotlivými stránkami plně charakterizované pomocí matice podmíněných pravděpodobností přechodu $\mathbf{P} = [p_{ij}]$, kde pro jednotlivé pravděpodobnosti přechodu platí

$$p_{ij} = \Pr \{ \text{následující stránka } j \mid \text{zobrazená stránka } i \}. \quad (1)$$

Pravděpodobnosti přechodu jsou tedy na základě clickstreamových dat počítány jako relativní četnosti přechodů mezi jednotlivými stavy. Stavy mohou být reprezentovány v případě velmi jednoduché webové struktury přímo jednotlivými stránkami, v případě složitějších webových struktur se přistupuje ke kategorizaci stránek do rámcově homogenních celků (např. stránky zobrazující detail o produktu). Kategorie jsou v praxi stanovovány zpravidla intuitivně dle struktury webových stránek a účelu zamýšlené analýzy (konkrétní postup je představen např. v Montgomery 2004). K definovaným kategoriím, které ztotožníme se stavy řetězce, se následně přidá stav představující konec relace. Pravděpodobnost setrvání v tomto stavu je rovna jedné. Jedná se tedy o absorpční stav, který nelze opustit. Obsahuje-li řetězec stavy tranzientní (lze mezi nimi realizovat přechody) i absorpční, lze matici podmíněných pravděpodobností přechodu \mathbf{P} přeuspořádat do kanonického tvaru v podobě

$$\mathbf{P} = \begin{matrix} & \begin{matrix} C & e \end{matrix} \\ \begin{matrix} \text{tranzientní stavy } C \\ \text{absorpční stavy } e \end{matrix} & \begin{pmatrix} \mathbf{P}_C & \mathbf{P}_e \\ \mathbf{0} & \mathbf{I} \end{pmatrix} \end{matrix} \quad (2)$$

Matice \mathbf{P}_C charakterizuje pravděpodobnosti přechodu mezi tranzientními stavy, matice \mathbf{P}_e analogicky bude popisovat pravděpodobnosti přechodu z tranzientních do absorpčních stavů. Matice samých 0 naznačuje, že z absorpčních stavů již není návrat do stavů tranzientních možný a jednotková matice \mathbf{I} popisuje fakt, že vstoupí-li řetězec do absorpčního stavu, pak v tomto absorpčním stavu již setrvá. Jak již bylo naznačeno, jediným absorpčním stavem řetězce popisujícího průchod webovými stránkami (či jejich kategoriemi) bude ukončení uživatelské relace. Na základě kanonického tvaru matice \mathbf{P} lze pak definovat výpočet fundamentální matice \mathbf{N} , jejíž prvky n_{ij} říkají, kolikrát průměrně uživatel navštíví j -tou kategorii stránek, pokud jeho relace začne v i -té kategorii. Výpočet fundamentální matice je dán předpisem

$$\mathbf{N} = (\mathbf{I} - \mathbf{P}_C)^{-1}. \quad (3)$$

Po stanovení četností zobrazení jednotlivých bannerů pomocí fundamentální matice je potřeba zohlednit odlišné přínosy uskutečněných přechodů mezi stránkami. To umožňují markovské řetězce s ohodnocením.

2.2 Markovské řetězce s ohodnocením

V případě markovských řetězců s ohodnocením je přechod z i -tého do j -tého stavu spojen s konkrétním ohodnocením r_{ij} . Ocenění přechodů mohou být konstantní, popř. se lišit v čase. Předpokládáme, že přechod ze stránky bez inzerce na stránku, v jejímž kontextu se banner náhle zobrazí, má z hlediska uživateli pozornosti vůči tomuto sdělení větší váhu, než přechod mezi stránkami, které obě reklamní sdělení obsahují. Zohlednění této úvahy vyžaduje odlišné hodnocení pro uskutečněné přechody mezi konkrétními typy stránek. Ohodnocení přechodů markovského řetězce r_{ij} tedy ztotožníme s mírou reklamního vlivu zobrazené j -té stránky dané kategorie. Míra okamžitého přínosu zobrazení banneru (IE), kterou s sebou kterýkoliv uskutečněný přechod z i -té do j -té kategorie přinese lze tedy v případě tranzientních stavů (C) stanovit jako

$$\text{IE}_i = \sum_{j \in C} p_{ij} r_{ij}. \quad (4)$$

Celkový přínos jednotlivých přechodů je dále determinován četnostmi těchto přechodů (n_{ij}). Pro očekávaný vliv banneru v dané kategorii lze pro jednoho uživatele, který začne svou relaci v i -tém stavu, tedy psát

$$ETEE_i = \sum_{j \in C} \sum_{k \in C} n_{ij} p_{jk} r_{jk}. \quad (5)$$

Obecně lze předpokládat, že na některých stránkách (či jejich kategoriích) začínají uživatelé své relace častěji než na jiných. Tento fakt lze zohlednit pomocí relativních četností začátků všech uskutečněných relací seskupených na základě clickstreamových dat.

Pokud pravděpodobnosti, že uživatel začne svou relaci v i -tém stavu označíme jako π_i , pak lze vliv banneru nezávislý na stavu, v němž uživatel svou relaci začíná, spočítat jako

$$ETEE = \sum_{i \in C} \pi_i ETEE_i = \sum_{i \in C} \sum_{j \in C} \sum_{k \in C} \pi_i n_{ij} p_{jk} r_{jk}. \quad (6)$$

Vliv banneru definován tímto předpisem markovského řetěze není schopen zohlednit měnící se návyky uživatelů při průchodu webem v různých dnech, či časových pásmech jednotlivých dní, k nimž v mnoha případech dochází (víkendy vs. pracovní dny, dopoledne vs. večery). Nezohlednění měnících se trendů v průchodech webovou strukturou by mohlo být závažným nedostatkem modelu, který lze však poměrně snadno odstranit vztážením daného předpisu ke kratším časovým úsekům (například půlhodinové intervaly), v jejichž rámci předpokládáme, že ke změnám těchto zvyků nedochází. Legitimita takového postupu je samozřejmě závislá na množství dat pro jednotlivé časové úseky, které však u větších webů bývá i pro takto krátké intervaly v řádu tisíců záznamů. Množství dat by tedy v tomto postupu nemělo být překážkou.

Formulace modelu optimálního rozmístění bannerů v rámci webové struktury

Optimální rozmístění bannerů v rámci webové struktury je z pohledu inzerenta takové, které maximální možnou měrou přispívá ke zvýšení vlivu tohoto reklamního sdělení. Přínos zobrazení banneru jsme se rozhodli v souladu s myšlenkami prezentovanými v úvodu diferenciovat na základě povahy sekvencí, v rámci nichž k zobrazení dochází. Pro tyto účely je potřeba odlišit stránky (popř. kategorie stránek), na kterých bannery umístěné jsou, od těch, na kterých reklamní sdělení chybí. Zavedeme tedy binární proměnnou x_i , pro kterou platí

$$x_i = \begin{cases} 1 & \text{pokud na } i\text{-té stránce je umístěn banner,} \\ 0 & \text{jinak.} \end{cases} \quad (7)$$

S takto definovanou binární proměnnou pak můžeme odlišit přínos uskutečněných přechodů, označených ve vzorci (4) jako r_{ij} , následujícím způsobem:

$$r_{ij} = \begin{cases} \alpha & \text{pokud } x_i = 1 \text{ a } x_j = 1, \\ \beta & \text{pokud } x_i = 0 \text{ a } x_j = 1, \\ 0 & \text{jinak.} \end{cases} \quad (8)$$

V souladu s hypotézou vyřčenou v úvodu pracujeme s apriorním předpokladem, že $\beta \geq \alpha$, tedy že přechod ze stránky bez inzerce na stránku s reklamním sdělením má z hlediska uživatelské pozornosti větší přínos. Optimalizační model pak může být formulován jako:

$$\begin{aligned}
 &\text{maximalizovat} && \sum_{i \in C} \sum_{j \in C} \sum_{k \in C} \pi_i n_{ij} p_{jk} r_{jk} + \beta \sum_{i \in C} \pi_i x_i, \\
 &\text{za podmíněk} && r_{ij} \leq \beta x_j && \forall i, j \in C, \\
 &&& r_{ij} \leq \alpha x_i + \beta(1 - x_i) && \forall i, j \in C, \\
 &&& r_{ij} \geq 0 && \forall i, j \in C, \\
 &&& x_i \in \{0, 1\} && \forall i \in C.
 \end{aligned} \tag{9}$$

Účelová funkce udává míru vlivu bannerů. Je součtem předpisu vlivu banneru nezávislém na stavu, v němž uživatel svou relaci začíná (6) a dále předpokládaného vlivu banneru na počáteční stránce relace. Pro zjednodušení ztotožňujeme toto prvotní zobrazení banneru s přínosem ohodnoceným jako β , neboť se domníváme, že uživatel primárně reklamu v obvyklých místech a priori očekává. Hodnoty parametrů π_i , n_{ij} a p_{ij} z modelu (9) lze zjistit z clickstreamových dat, o odlišné nastavení hodnot parametru r_{ij} pro přechody mezi stránkami s inzercí a bez ní se starají uvedené omezující podmínky. Optimalizační model můžeme v této podobě vztáhnout k různě zvoleným časovým intervalům tak, aby bylo vyhověno požadavkům zohlednění rozdílných vyhledávacích návyků jednotlivých uživatelů během dne, popř. týdne. Diferenciace časových pásem slouží jako zpřesňující faktor výpočtu. Celkový vliv bannerů je pak pouze nutno agregovat přes všechny časové intervaly t vážené průměrnou návštěvností webu v daném časovém interval (u^t). Model má v takovém případě podobu

$$\begin{aligned}
 &\text{maximalizovat} && \sum_{i \in C} \sum_{j \in C} \sum_{k \in C} \sum_{t \in T} u^t \pi_i^t n_{ij}^t p_{jk}^t r_{jk} + \beta \sum_{i \in C} \sum_{t \in T} u^t \pi_i^t x_i, \\
 &\text{za podmíněk} && r_{ij} \leq \beta x_j && \forall i, j \in C, \\
 &&& r_{ij} \leq \alpha x_i + \beta(1 - x_i) && \forall i, j \in C, \\
 &&& r_{ij} \geq 0 && \forall i, j \in C, \\
 &&& x_i \in \{0, 1\} && \forall i \in C.
 \end{aligned} \tag{10}$$

Determinujícím faktorem výsledné podoby řešení optimalizačního modelu reprezentované vektorem \mathbf{x} , tedy informace do jaké míry je výhodné snížit počet stránek obsazených inzercí, je hodnota poměru parametrů α/β . Výchozí obecný předpoklad, že $\beta \geq \alpha$, by mohlo být možné blíže specifikovat na základě výsledků experimentálního šetření pomocí optických kamer, který je návazným krokem na vytvoření tohoto modelu.

Závěr

Článek předkládá nový pohled na možnosti optimálního rozložení reklamních bannerů v rámci webové struktury. Pracuje s předpokladem, že náhlé přeskupení prvků může snížit efekt bannerové slepoty. V kontextu článku je tato myšlenka ztotožněna s předpokladem, že optimální rozmístění bannerů nikoli na všechny stránky webové struktury, ale pouze na některé z nich, může navýšit vliv reklamního sdělení. Předkládaný původní matematický model, který k výběru optimálního rozložení bannerů z hlediska maximalizace dopadu na uživatelskou pozornost slouží, je vystavěn na užití clickstreamových dat a markovských řetězců. Využívá tak dílčí výsledky několika studií, které spojuje do jednoduchého a reálně aplikovatelného nástroje. Největší limitací modelu prozatím bezesporu představuje nekonkrétnost podoby apriorního předpokladu týkajícího se ohodnocení jednotlivých

přechodů mezi stránkami. Empirické doložení platnosti vyřčených hypotéz, stejně jako snaha o konkretizaci hodnoty poměru α/β je předmětem dalšího výzkumu, k němuž článek směřuje. Záměrem autora je navázat na zde představené myšlenky a teoretický základ experimenty využívajících možností očních kamer.

Dedikace

Článek vznikl za finanční podpory projektu Interní grantové agentury VŠE (IGA) s číslem F4/11/2013.

Zdroje:

- [1] BENWAY, J P. 1998. *Banner blindness: The irony of attention grabbing on the World Wide Web*. In: 42nd Annual Meeting of the Human-Factors-and-Ergonomics-Society, HFES, Santa Monica, 42(5): 463-467
- [2] CALISIR, F.; KARAAH, D. 2008. *The impacts of banner location, banner content and navigation style on banner recognition*. *Comput Hum Behav.* 24(2):535-543
- [3] COWAN, N. 1998 *Attention and Memory: An Integrated Framework*. Oxford University Press, New York, ISBN 978-0195119107
- [4] DINUCA, C E. 2012. *An application for clickstream analysis*. *International Journal of Computers and Communications*, 1(6) : 68-75
- [5] DREZE, X.; HUSSHERR, F-X. 2003. *Internet Advertising: Is anybody watching?* *J Interact Mark.* 17(4):8-23
- [6] GRINSTEAD, C M.; SNELL, J. L. 1997. *Intrudocion to probability*. American Mathematical Society, ISBN 978-0-8218-9414-9
- [7] HERVET, G.; GUERARD, K.; TREMBLAY, S, CHTOROU, M S. 2011. *Is Banner Blindness Genuine? Eye Tracking Internet Text Advertising*. *Appl Cogn Psychol.* 25(5):708-716
- [8] LIN, Y L.; CHEN, Y. W. 2009. *Effects of ad types, positions, animation lengths, and exposure times on the click-through rate of animated online advertisings*. *Comput Ind Eng.* 57(2):580-591
- [9] MACHANDA, P.; DUBÉ, J.; GOH ,K Y.; CHINTAGUNTA, P. K. 2006. *The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing*. *J Mark Res.* 43(1):98-108
- [10] MOORE, R S.; STAMMERJOHAN, C A.; COULTER, R. A. 2005. *Banner advertiser-web site context congruity and color effects on attention and attitudes*. *J Advert.* 34(2):71-84
- [11] MONTGOMERY, A. L.; LI, S B.; SRINIVASAN K, LIECHTY J. C. 2004. *Modeling online browsing and path analysis using clickstream data*. *Mark Sci.* 23(4):579-595
- [12] NONG, Y. 2003. *The handbook of Data Mining*, CRC Press, New Jersey, ISBN 0805855637
- [13] PAGENDARM , SCHAUMBURG H. 2001. *Why Are Users Banner-Blind? The Impact of Navigation Style on the Perception of Web Banners*. *J Digit Inf.* 2(1)
- [14] PITKOW, J; PIROLI, P. 1999. *Mining longest repeating subsequences to predict world wide web surfing*. In: USITS'99 Proceedings of the 2nd conference on USENIX Symposium on Internet Technologies and Systems (2) : 1- 13
- [15] PORTA, M.; RAVARELLI, A.; SPAGHI F. 2013. *Online newspapers and ad banners: an eye tracking study on the effects of congruity*. *Online Inf Rev.* 37(3):405-423
- [16] RESNICK, M.; ALBERT, W. 2014. *The Impact of Advertising Location and User Task on the Emergence of Banner Ad Blindness: An Eye-Tracking Study*. *Int J Hum-Comput Interact.* 30(3):206-219

[17] ROBINSON H.; WYSOCKA A.; HAND C. 2007. *Internet advertising effectiveness - The effect of design on click-through rates for banner ads*. Int J Advert. 26(4):527-541

[18] SUN, Y. Q.; LIM K. H., PENG J. Z. 2013. *Solving the Distinctiveness - Blindness Debate: A Unified Model for Understanding Banner Processing*. J Assoc Inf Syst. 14(2):49-71

Kontakt:

Ing. Martina Zouharová

em.zouharova@gmail.com

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4

Praha 3, 130 67

ÚČETNICTVÍ, DANĚ A FINANCE

Postavení daně z nemovitých věcí v daňovém systému České republiky

Position of real estate tax in the tax system of the Czech Republic

Břetislav Andrlík, Lucie Formanová

Abstract

The paper deals with the issue of real estate tax in the Czech Republic and its significance in Czech tax system. Using the analysis of informational resources and data, the main objective of this paper is to make a quantification of real estate tax and evaluate its significance on determined timeline. Within the measurement of real estate tax, we are going to use basic statistical indicators, e.g. the development of pace of growth. The analysis is realized using the primary informational sources which are disclosed by Czech Financial Administration, the observed timeline was set for the period 1993 – 2013. The obtained numerical characteristics are used for quantification the total income of real estate tax, the effectiveness of its collection, the indicator of pace of growth and the pace of absolute increase. Another point of view is the identification of the proportion of real estate to total tax revenue in the Czech Republic. On the basis of the fact that real estate tax fully flows to municipal budgets, in the conclusion of this paper we are going to discuss the issue of the significance of real estate tax in municipal budgets.

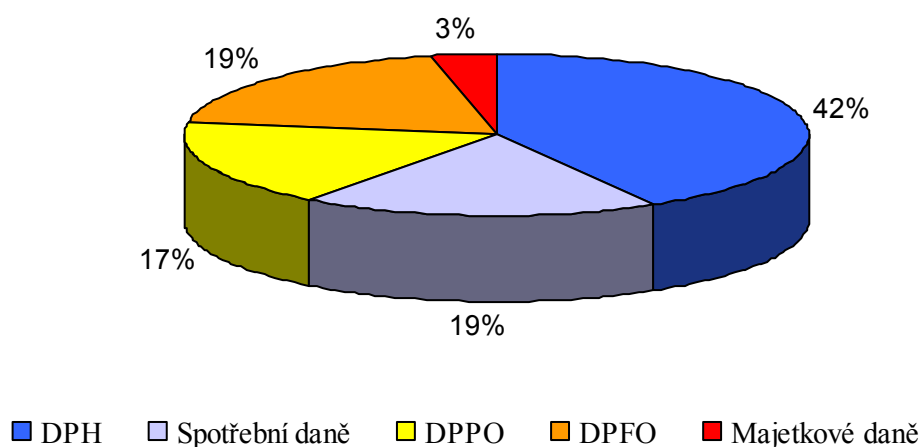
Keywords: daň z nemovitých věcí, majetková daň, Český daňový systém

JEL classification: H21, H24

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. Jednotlivé daně, které tvoří daňovou soustavu České republiky (dále ČR), jsou do státního rozpočtu či rozpočtu územně samosprávného celku rozdělovány dle jednoznačných pravidel určených zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, v platném znění. Předmětem tohoto příspěvku je daň z nemovitých věcí, která je 100% příjmem místních rozpočtů. Následující obrázek 1. klasifikuje strukturu daňových příjmů na území ČR.

obrázek 1. struktura daňových příjmů v České republice v roce 2013

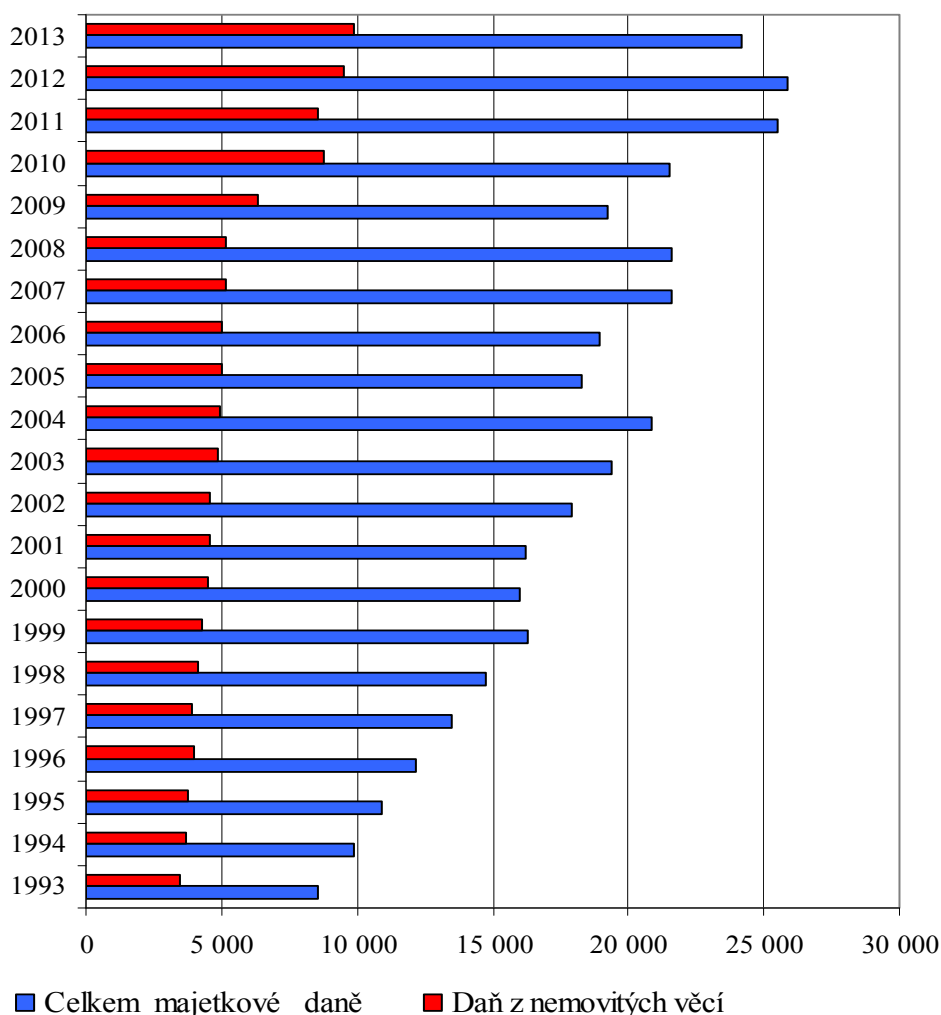


Zdroj: Finanční správa (2014a)

Největší podíl na celkovém daňovém inkasu (42 %) je tvořen nepřímou daní z přidané hodnoty, která je následována spotřebními daněmi a daní z příjmů fyzických osob (obě 19 %), 17% podíl na celkových daňových výnosech zaujímá daň z příjmů právnických osob. Všechny vybírané majetkové daně tvoří pouze 3 % celkových daňových příjmů inkasovaných v roce 2013, což potvrzuje mezi odborníky diskutovaný fakt o omezeném vlivu majetkových daní na fiskální příjem státního rozpočtu. Z tohoto pohledu se můžeme domnívat, že daň z nemovitých věcí jako nedílná součást majetkových daní je naprosto bezpředmětnou v daňovém systému ČR.

Nicméně faktem, který hraje významnou roli, je inkasní určení daně z nemovitých věcí, které stanovuje přímý příděl do rozpočtu municipální jednotky. Následně pak může být identifikace významnosti analyzované daně na celkových majetkových daních chápána v naprosto odlišném kontextu. Mezi majetkové daně jsou pro tuto analýzu řazeny daň silniční, daň z nemovitých věcí, daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí (daň z nabytí nemovitých věcí). Analýza je provedena z údajů získaných z portálu Finanční správy a v časovém horizontu 1993 – 2013.

obrázek 2. podíl daně z nemovitých věcí na majetkových daních v ČR v letech 1993 – 2013 (v mil. Kč)



Zdroj: Finanční správa (2014a)

Uvedený obrázek 2 zobrazuje podíl daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu z majetkových daní v ČR za sledované období 1993 – 2013. Podrobnější analýze majetkových daní se věnuje příspěvek Andrlík (2010), který podrobně rozebírá veškeré majetkové daně a jejich číselné charakteristiky. Po celé sledované období tvoří daň z nemovitých věcí v průměru 30,69% podíl na celkovém inkasu z majetkových daní v ČR. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2013 (40,69 %), následována rokem 2010, kdy byl tento podíl ve výši 40,64 %. Příčinou vysoké hodnoty bylo s největší pravděpodobností dosaženo díky zvýšení některých sazeb daně na dvojnásobek. Třetí pomyslnou příčku drží rok 1993, kdy byla analyzovaná daň zavedena, podíl v tomto roce činil 40,14 %. Naopak nejnižší hodnoty byly zjištěny v letech 2004 a 2007, kdy podíl daně z nemovitých věcí tvořil pouze 23 % z celkových daňových výnosů majetkových daní. Podíváme-li se jak si na tom stojí ostatní majetkové daně, můžeme konstatovat, že v průměru za sledované období tvoří největší podíl daň z převodu nemovitostí s 34 % (dnes daň z nabytí nemovitých věcí), následována daní silniční s 31 %, třetí místo zaujímá námi analyzovaná daň z nemovitých věcí s 30 %, předposlední se umístila daň darovací se 4 % a poslední místo drží daň dědická, jejíž podíl je pouze 1% (obě tyto daně v současném daňovém systému České republiky neexistují a jejich předměty daně byly začleněny do daní důchodových).

Materiál, metody a cíl

V současné době je neustále v centru pozornosti fiskální politika státu, jejímž prostřednictvím dochází k naplňování státního rozpočtu. Odborníci na daňovou problematiku i političtí představitelé neustále řeší, jakým nejlepším mechanismem zajistit stabilní a pokud možno vysoké daňové příjmy státního rozpočtu. Dnes, v době stále vysokých deficitů státního rozpočtu České republiky, jsou diskutovány možnosti, co a jak udělat, aby deficitní státní rozpočet nastartoval proces svého snižování. Dílčí oblastí, diskutovanou v kontextu zajišťování stabilního příjmu veřejného rozpočtu, jsou i daně z nemovitých věcí, které především na úrovni municipalit hrají významnou roli. Cílem příspěvku je s využitím analýzy informačních zdrojů a dat provést kvantifikaci daně z nemovitých věcí v České republice z různých úhlů pohledu a zhodnotit významnost této daně na zvolené časové ose.

Výchozí číselnou charakteristikou nezbytnou pro zkoumání postavení daně z nemovitých věcí v České republice je její inkaso na časové ose 1993 až 2013. Definovaná časová osa je zvolena záměrně s cílem maximálního možného přehledu o vývoji daně z nemovitých věcí na území České republiky, tedy od okamžiku účinnosti zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Zdrojová data o inkasech daně jsou získána z přehledů inkasa zveřejňovaných Ministerstvem financí České republiky a jeho orgánu Finanční správy, kde jsou mimo jiné uváděny i informace o rozdílech v předpisu a inkasu daně v konkrétním kalendářním roce. V textu příspěvku je použito standardních metod vědecké práce. Jedná se zejména o metody analýzy, deskripce, indukce, dedukce, základních matematických a statistických metod. Dále je využito grafických metod, které zvyšují vypovídací schopnost jednotlivých dosažených výsledků.

Dále definujeme vzorec tempa růstu, jenž bude využit v příspěvku v části, která se zabývá analýzou daně z nemovitých věcí v České republice. Metodika pro stanovení tempa růstu daně z nemovitých věcí:

$$G_x = \frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}} \cdot 100 [\%] \quad (1)$$

kde:

- G_x tempo růstu inkasa daně z nemovitých věcí,
 x_t hodnota inkasa daně z nemovitých věcí v roce t ,
 x_{t-1} hodnota inkasa daně z nemovitých věcí v roce $t-1$.

Výsledky a diskuze

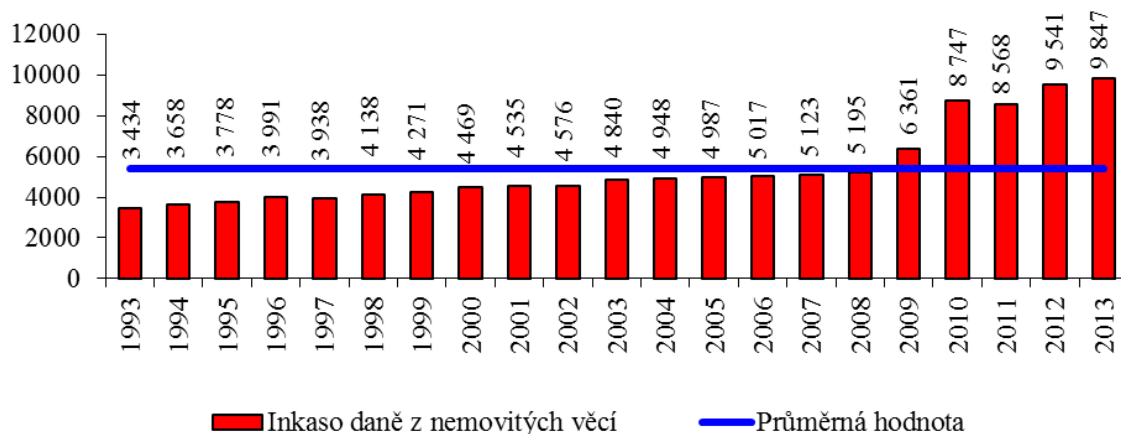
S účinností od 1. ledna 2014 došlo k významným změnám v soukromém právu, které zahrnovaly především vznik nového Občanského zákoníku – zákon č. 89/2012 Sb.. Uvedené skutečnosti si vynutily provedení významných změn v daňové oblasti, výjimkou nebyly ani daně majetkové. Proto i zákonná úprava v příspěvku analyzované daně byla novelizována Zákonným opatřením Senátu č. 344/2013 Sb., o změně daňových zákonů v souvislosti s rekodifikací soukromého práva, a tedy přejmenována z daně z nemovitostí na daň z nemovitých věcí (zákon č. 338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Důvodová zpráva Ministerstva finanční České republiky uvádí, že neprovedením výše uvedené novelizace by došlo k významnému zúžení předmětu daně či vzniku výkladových nejasností, což jsou skutečnosti, které by mohly mít negativní dopad na vývoj inkasa daně. V návaznosti na výše uvedené změny v názvu analyzované daně, budeme pro zjednodušení a terminologickou jednotnost v následujícím příspěvku používat nový název, jenž zahrnuje analyzovanou daň před a po novelizaci, která byla vynucena rekodifikací soukromého práva.

Kvantifikace daně z nemovitých věcí v České republice je zpracována s využitím primárních informačních zdrojů zveřejňovaných Finanční správou a na determinované časové ose. Dané číselné údaje jsou zpracovány z pohledu kvantifikace absolutního inkasa, kvantifikace výtěžnosti, kvantifikace tempa růstu a absolutního přírůstku daně z nemovitých věcí. Dalším úhlem pohledu je vymezení podílu daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu v České republice.

Absolutní inkaso daně z nemovitých věcí

Z obrázku 3. je zřejmé, že se každoročně daňové výnosy této daně zvyšovaly. V roce 1993 tvořily daňové výnosy 3 434 mil. Kč, o 10 let později tedy v roce 2003 výnosy činily 4 840 mil. Kč a v roce 2013 příjmy dosáhly hodnoty 9 847 mil. Kč. Během let 1993 až 2005 nedocházelo k významným legislativním změnám v zákoně o dani z nemovitých věcí, což způsobilo stabilní růst inkasa této daně. V letech 1997 a 2002, kdy Českou republiku zasáhly ničivé povodně, lze v některých oblastech vysledovat pokles inkasa daně z nemovitých věcí, který byl způsoben platební neschopností daňových subjektů (zejména drobných rolníků či zemědělských podniků), kteří byli postiženi touto živelnou pohromou. Avšak v souhrnu se výše inkasa značně nevychýlila od hodnot dosahovaných v předchozích letech, v roce 2002 dokonce došlo k mírnému nárůstu.

obrázek 3. vývoj absolutní výše inkasa (v mil. Kč)



Zdroj: Finanční správa (2014a)

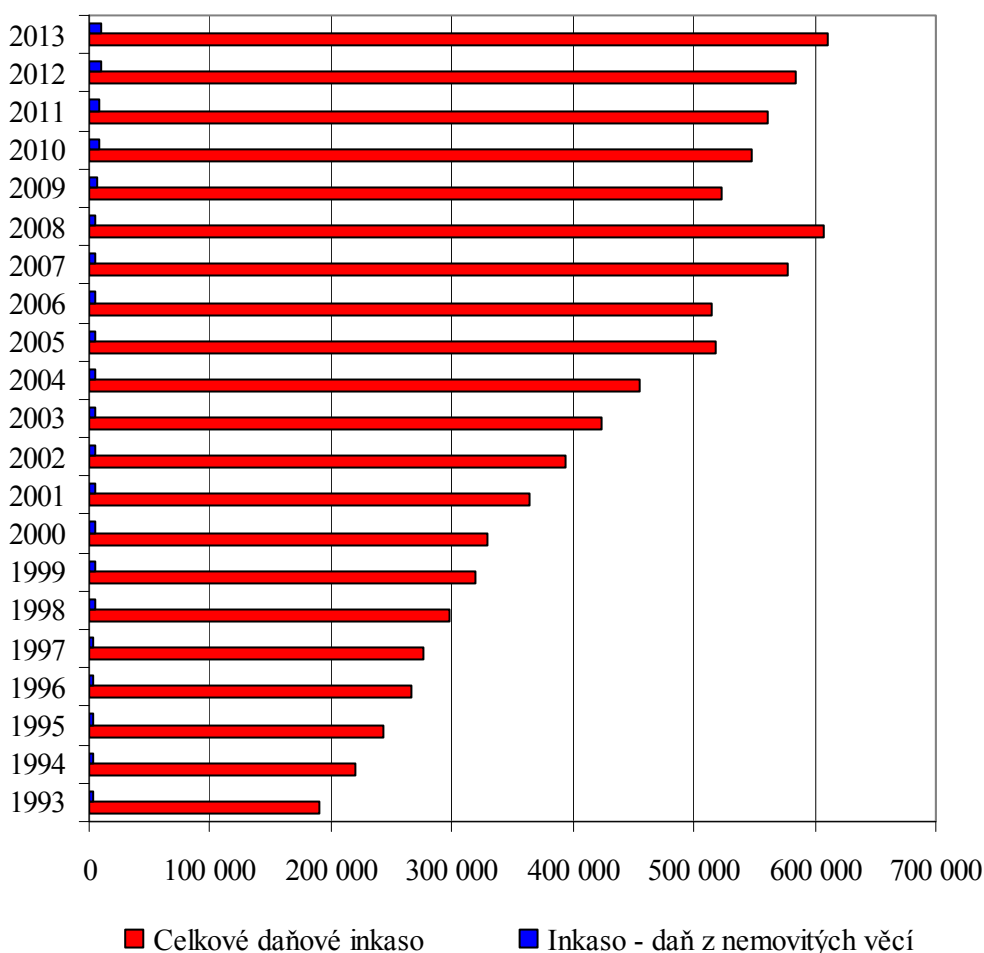
Významnější novela zákona o dani z nemovitých věcí byla provedena v roce 2005, kdy se poplatníky daně z nemovitých věcí stali vlastníci pronajatých pozemků po obnově katastrálního aparátu. Tato novela způsobila meziroční nárůst inkasa ze 4 948 na 4 987, tzn. navýšení o 39 mil. Kč. V letech 2006 a 2007 nebyla provedena významnější novela daně, avšak i přes to došlo k meziročním nárůstům inkasa o 30 mil. Kč, resp. o 106 mil. Kč. Uvedené navýšení inkasa odpovídalo dle Finanční správy dlouhodobému trendu daně a pozitivním dopadům vlivem provedené novely v roce 2005. Další významnější legislativní změna byla provedena v roce 2009 s účinností od 1. ledna 2009. Od tohoto dne, již není možno poskytovat osvobození nově dokončených staveb obytných domů a staveb, u nichž bylo provedeno zateplení. Od tohoto roku se i některé obce rozhodly začít uplatňovat místní koeficient, který navyšuje výslednou daňovou povinnost. Pro jeho zavedení se v tomto roce dle Finanční správy rozhodlo pouze 389 obcí z celkového počtu 6 241 obcí. Obě zmiňované změny způsobily meziroční nárůst o 1 166 mil. Kč. Od roku 2010 dochází k výraznějšímu nárůstu inkasa, jenž byl způsoben tím, že byla s účinností k 1. lednu 2010 schválena novela zákona o dani z nemovitých věcí, která zvyšovala sazby daní z nemovitých věcí na dvojnásobek základní sazby daně u všech pozemků, staveb a jednotek, s výjimkou pozemků zemědělské půdy a staveb pro ostatní podnikatelskou činnost. Mimo tuto legislativní úpravu docházelo k upřesňování evidence pozemků a vyjasňování vlastnických vztahů. Tyto skutečnosti vedly k meziročnímu nárůstu inkasa daně o 2 386 mil. Kč. V roce 2011 nedochází k žádné významné legislativní změně a inkaso daně, i přes mírný nárůst předepsané daně, meziročně pokleslo o 179 mil. Kč. Jako příčinu snížení inkasa Finanční správa uvádí významný nárůst nedoplatků, které činily cca 50 mil. Kč oproti roku 2010. Významnou skutečností byl i fakt, že na základě některých soudních rozhodnutí došlo k dodatečnému snížení daně a jejímu následnému vrácení. Mezi lety 2011 a 2012 došlo ke zvýšení inkasa o 973 mil. Kč, což je nárůst o 11,36 %. Finanční správa uvádí, že inkaso této daně v roce 2012 tvořilo 110,3 % rozpočtované částky, ze které se vycházelo při tvorbě státního rozpočtu. V roce 2012 došlo k výraznému navýšení daňové povinnosti daně o 899 mil. Kč, inkaso se přitom zvýšilo o 973 mil. Kč. Hlavními důvody zvýšení obou položek je zefektivnění kontrolní a vyhledávací činnosti správců daně či častějšího uplatnění místního koeficientu dle § 12 zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, kterého využíval větší počet obcí. Mezi lety 2012 a 2013 došlo k navýšení v inkasu, které však nenabývalo tak významné hodnoty jako v předchozím období. Absolutní nárůst činil 306 mil. Kč, což je meziroční

nárůst o 3,21 %. Vyhodnotíme-li vývoj inkasa daně za celé sledované období, tzn. za 21 let své existence, zjistíme, že průměrná hodnota inkasa daně je 5 427 mil. Kč (v obrázku 3 také vyznačeno). Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo roku 2013, nejnižší pak v roce zavedení daně, tedy v roce 1993. Během celého časového intervalu docházelo k mírným nárůstům inkasa, významnějších změn bylo dosaženo jen v letech, kdy byly provedeny významné legislativní úpravy.

Podíl daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu

Pohled na inkaso daně z nemovitých věcí pouze v absolutním vyjádření není však dostatečně vypovídajícím ukazatelem o významnosti daně. K tomu, abychom mohli identifikovat význam analyzované daně v daňovém systému země, je nutné zjistit její podíl na celkovém daňovém inkasu. Uvedená skutečnost je zobrazena na obrázku 4.

obrázek 4. podíl inkasa daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu v ČR (v mil. Kč)



Zdroj: Finanční správa (2014a)

Z obrázku 4 je dále zřejmé, že podíl inkasa daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu je velmi zanedbatelný. Průměrná hodnota podílu daně z nemovitých věcí na celkových daňových výnosech v ČR za analyzovaných 21 let činí 1,20 %. Uvedené skutečnosti jsou patrné i z následující tabulky 1, ze které vyplývá, že podíl analyzované daně se od samého zavedení každoročně snižoval, a to až do roku 2009, kdy došlo k jeho nárůstu. Od roku 2010 (což je rok, kdy došlo ke zvýšení sazeb daně na dvojnásobek) má podíl zvyšující se tendenci

a prozatím nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, v roce 2013 hodnota tohoto ukazatele mírně klesá, kdy činí 1,61 %.

Pomocí tohoto ukazatele daně z nemovitých věcí můžeme určit důležitost daně z nemovitých věcí v daňovém systému České republiky. Za sledované období je porovnáno inkaso daně z nemovitých věcí s celkovým daňovým výnosem ČR daného roku. Konkrétní procentní podíly hodnot daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu jsou uvedeny v tabulce 1.

tabulka 1. podíl daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu v ČR

Rok	Podíl DZNV na celkovém inkasu (v %)	Rok	Podíl DZNV na celkovém inkasu (v %)
1993	1,49	2004	1,09
1994	1,37	2005	0,96
1995	1,26	2006	0,98
1996	1,22	2007	0,89
1997	1,16	2008	0,86
1998	1,13	2009	1,22
1999	1,09	2010	1,50
2000	1,12	2011	1,53
2001	1,03	2012	1,63
2002	0,97	2013	1,61
2003	0,95	průměr za období	1,20

Zdroj: Finanční správa (2014a)

Po analyzovanou dobu, tedy od roku 1993 do roku 2013, nedošlo k výraznému navýšení inkasa daně z nemovitých věcí na takovou výši, která by vedla k výraznějšímu nárůstu na významnosti této daně. Po celou dobu nabývá podíl daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém inkasu hodnot od 0,8 % do 1,63 %, což je velmi zanedbatelný podíl.

Vývoj tempa růstu inkasa daně z nemovitých věcí

Hodnoty vývoje tempa růstu inkasa daně z nemovitých věcí byly zjištěny pomocí vzorce 1, který je uveden v kapitole „Materiál, metody a cíl“.

tabulka 2. tempo růstu inkasa a absolutní přírůstek daně z nemovitých věcí v ČR

Rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Tempo růstu inkasa daně (v %)	x	6,52	3,28	5,63	-1,32	5,08	3,21
Absolutní přírůstek (v mil. Kč)	x	224	120	213	-53	200	133
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tempo růstu inkasa daně (v %)	4,64	1,48	0,90	5,77	2,22	0,80	0,60
Absolutní přírůstek (v mil. Kč)	198	66	41	264	108	39	30
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tempo růstu inkasa daně (v %)	2,12	1,41	22,43	37,53	-2,03	11,36	3,21
Absolutní přírůstek (v mil. Kč)	106	72	1 165	2 387	-180	973	306

Zdroj: Finanční správa (2014b)

Vývoj tempa růstu inkasa daně z nemovitých věcí je zejména určen legislativními změnami, které byly uvedeny výše. Podíváme-li se na hodnoty tempa růstu daně z nemovitých věcí, které jsou uvedeny v tabulce 2, zjistíme, že po sledované období došlo dvakrát k poklesu

daňového inkasa, konkrétně v letech 1997 a 2011. Propad roku 1997, jak již bylo výše zmíněno, byl způsoben platební neschopností daňových subjektů v důsledku zasažení České republiky povodněmi. Poklesy v roce 2011 Finanční správa vysvětluje rostoucím počtem daňových nedoplatků a soudními rozhodnutími, které snížili výši daňové povinnosti. V ostatních letech dochází k meziročnímu nárůstu daňového inkasa. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010, což koresponduje s významnou legislativní změnou, která byla v tomto roce provedena. Průměrná hodnota tempa růstu daně z nemovitých věcí ve sledovaném období činí 5,74 %. Průměrná hodnota týkající se absolutního přírůstku daně z nemovitých věcí ve sledovaném období pak činí 321 mil. Kč.

Výtěžnost daně z nemovitých věcí

Tento ukazatel vypovídá o celkové úspěšnosti správců daní při jejich vybírání, kdy poměřuje hodnoty daňové povinnosti neboli hodnoty daní, které byly správcem daně předepsány k úhradě s hodnotami inkas, které byly daňovými poplatníky skutečně zaplacený. Hodnoty nižší než 100 % signalizují horší platební morálku daňových subjektů, zatímco hodnota převyšující tuto hranici značí situaci, kdy dochází k úhradám nedoplatků z předcházejících období. Data za období 1993 a 1994 nebyly na portálu Finanční správy zveřejněny, z tohoto důvodu nejsou příslušné hodnoty ukazatele vypočítány.

Průměrná výtěžnost daně z nemovitých věcí činí 100,6 %. Nejvyšší výtěžnost byla zaznamenána v roce 1995 ve výši 122,2 %, nejnižší pak v roce 1999 s hodnotou 95,4 %.

tabulka 3. výtěžnost daně z nemovitých věcí v ČR

Rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Inkaso (mil. Kč)	3 434	3 658	3 778	3 991	3 938	4 138	4 271
Daňová povinnost (v mil. Kč)	x	x	3 092	4 100	4 098	4 336	4 477
Výtěžnost (v %)	x	x	122,2	97,3	96,1	95,4	95,4
Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inkaso (mil. Kč)	4 469	4 535	4 576	4 840	4 948	4 987	5 017
Daňová povinnost (v mil. Kč)	4 475	4 604	4 640	4 841	4 864	4 917	4 978
Výtěžnost (v %)	99,8	98,5	98,6	99,9	101,7	101,4	100,8
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inkaso (mil. Kč)	5 123	5 195	6 361	8 747	8 568	9 541	9 847
Daňová povinnost (v mil. Kč)	5 023	5 104	6 318	8 671	8 676	9 576	9 855
Výtěžnost (v %)	102	101,8	100,7	100,9	98,8	99,63	99,9

Zdroj: Finanční správa (2014b)

Závěr

Příspěvek se zabývá postavením a významem daně z nemovitých věcí v daňovém systému České republiky. V rámci příspěvku je provedena analýza datových charakteristik této daně, která obsahuje i determinaci základních statistických ukazatelů zpracovaných z primárních dat (např. tempo růstu). Z výsledků jednoznačně vyplývá, že daň z nemovitých věcí aplikovaná na našem území představuje pouze doplňkovou složku příjmů veřejných rozpočtů, kdy podíl daně z nemovitých věcí na celkovém daňovém výnosu v roce 2013 je na úrovni 1,61 %. Průměrná roční výše inkasa daně z nemovitých věcí na časové ose 1993 až 2013 dosahuje částky 5 427 mil. Kč.

S posouzením samotného postavení daně z nemovitých věcí souvisí i úspěšnost správce daně spojená s dosahováním co nejvyšší výtěžnosti daně. Z výsledků měření lze konstatovat, že výtěžnost osciluje kolem 100 %, zjednodušeně se dá říci, že co je předepsáno, je i inkasováno. Na definované časové ose je dosazováno průměrné výtěžnosti 100,6 %.

Z teoretického hlediska souvisí uplatňování této daně s fiskální decentralizací, kdy pravomoci z centra jsou přeneseny na nižší územní celky, jež jsou oprávněny ovlivňovat výši daňové povinnosti, ale především jsou příjemci jejího inkasa. Předmětem jejich následného rozhodování je způsob využití vybraných daňových prostředků, kdy jde především o odpovědnost při zajišťování veřejných statků a služeb. Neopomenutelnou výhodou municipálních jednotek je jejich lepší znalost podmínek a potřeb v dané lokalitě, což vede k vyšší efektivnosti při disponování s veřejnými prostředky a tím i k eliminaci ztráty z centralizace. Z tohoto pohledu je daň z nemovitých věcí právě tou daní, která hraje z pohledu fiskální decentralizace významnou roli. Odborná literatura navíc uvádí, že obce jako výhradní příjemci daňového inkasa by měly mít možnost ovlivňovat konečnou výši daňové povinnosti svých poplatníků. Možný způsob, jak toho docílit je využití korekčních mechanismů, jako například aplikací násobících koeficientů. Česká legislativa zná pojem místní koeficient, který je upravován v § 12 zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, na základě něhož mohou obce prostřednictvím obecně platné vyhlášky stanovit místní koeficient ve výši 2, 3, 4 nebo 5, který je pak platný pro všechny nemovitosti na území obce. Uvedený korekční mechanismus je v podmínkách České republiky poměrně novou záležitostí, poněvadž jeho uplatňování bylo zavedeno až s účinností od 1. ledna 2009, a to na základě zákona č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů. Jeho zavedením byly mimo jiné vyslyšeny požadavky představitelů municipálních jednotek, kteří často volali o posílení jejich zainteresovanosti či pravomocí při ovlivňování daně, která plyne výhradně do jejich rozpočtů.

Další vývoj v oblasti daně z nemovitých věcí v České republice bude záviset zejména na rozhodnutí současných nově zvolených politických vedení jednotlivých municipalit, zda využijí či nevyžijí nástroje, které jim současná právní legislativa umožňuje.

Zdroje

- [1] ANDRLÍK, 2010. Vývoj inkasa transferových daní v letech 1993 až 2009 v České republice. Vydavatel: ISSN 1211-8516
- [2] FINANČNÍ SPRÁVA. 2014a. *Údaje z výběru daní*. vydavatel: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/analyzy-a-statistiky/udaje-z-vyberu-dani>
- [3] FINANČNÍ SPRÁVA. 2014b. *Výroční zprávy a informace o činnosti*. vydavatel: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr>
- [4] Zákonné opatření Senátu č. 344/2013 Sb., o změně daňových zákonů
- [5] Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, v platném znění
- [6] Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů
- [7] Zákon č. 261/2007 Sb., o stabilizaci veřejných rozpočtů

Kontakt:

Ing. Břetislav Andrlík, Ph.D.

andrlik@svse.cz

Katedra financí a účetnictví, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo

Ing. Lucie Formanová

xformano@node.mendelu.cz

[Ústav účetnictví a daní, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno](#)

Zasáhla nás rekodifikace

We have been affected by recodification

Hana Březinová

Abstract

The recodification of civil and commercial law came into force on the 1st January 2014. After 50 years a new civil code came into existence, followed by the Business Corporations Act. It took more than 12 years to create a new civil code. According to lawyers, the situation when the political and economic changes in the Czech Republic in the 90's were not reflected in the civil law was unsustainable. With a large delay the recodification started. The new civil code puts emphasis on honest behaviour, good faith protection, takes away the legal protection of apparent abuse of law and pursues reasonable protection of the weaker party as its another main objective. The weaker party is a consumer, a tenant, an employee, but also an underage or disabled person, non-professional or an attacked person.

Effort has been made to recodify the civil law as a unit. The basic common idea source of the recodification is the government draft of the Civil Code of the former Czechoslovakia from 1937, which was not adopted owing to the events following the Munich treaty. This draft has undergone substantial content revision. The respect to conventional attitude, as well as the intention to abandon the socialist law ideas has been taken into consideration. The authors of the civil code claim that they have striven for uniform terminology. They also claim that they have returned to classical Czech legal terminology from which the civil codes from 1950 and 1964 gradually diverted. However, the return sometimes seems to be autotelic, useless, and even confusing, covering up reality or it can complicate practical implementation. The projection of the new terminology and new processes from the valid civil code into finances, accountancy, taxes, economics and other fields can be difficult and non-uniform.

Keywords: Civil code. Business Corporation. Company. Plant. Dividend.

JEL classification: M41

ÚVOD

Občanský zákoník²⁸ je účinný. Zavedl nové přístupy, novou terminologii, zrušil 238 právních norem. Možná jej čeká poměrně rychle zásadní novela, neboť názory na jeho zásady, terminologii a kvalitu se různí. Vzhledem k jeho účinnosti k 1. lednu 2014 bylo nutno jeho zásady, terminologii, logiku aplikovat do navazujících disciplin, jakou jsou v našem zorném poli finance, účetnictví, ekonomika a daně.

1. Cíl a použité postupy

Cílem tohoto odborného článku je vybrat z občanského zákoníku některá zásadní ustanovení, terminologické změny a dopady na ekonomické disciplíny a pokusit se navrhnout, jak se s nimi vypořádat. V návaznosti na to je nahlíženo i do nového zákona o obchodních korporacích, který je též účinný od roku 2014²⁹, a jsou komentovány vybrané problémy.

Byla provedena hluboká rešerše obou dvou právních norem včetně důvodových zpráv. Analýze byly podrobeny i předchozí právní předpisy. Dílčí problémy byly konzultovány s renomovanými právníky, diskutovány v odborných skupinách účetních, auditorů a daňových poradců. Učiněné závěry nelze brát jako dogma, nýbrž jako individuální názor autorky. Odborný článek se zaměřuje, vzhledem k možnému rozsahu ve sborníku z konference Nové trendy – New Trends 2014, jen na několik zajímavostí.

2. Scire leges non hoc est verba erum tenere, sed vim ac potestatem³⁰

Výklad zákona, a to ve smyslu judikatury Ústavního soudu tzv. jednoduchého práva, může být správný, jen pokud jde o výklad vykazující ústavní konformitu a pokud respektuje obecné právní principy, které plynou z ústavního pořádku a obecných zásad soukromého práva. Předpokladem je, že úmysl zákonodárce je vždy spravedlnost. Otázkou je, zda se mu to

²⁸ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²⁹ Zákon č. 90/2012, o obchodních korporacích.

³⁰ Znáť zákony neznamená držet se jejich slov, ale pochopit jejich účinnost a sílu.

podarilo vyjádřit správnými slovy. Občanský zákoník přímo stanoví „Zákonnému ustanovení nelze přikládat jiný význam, než jaký plyne z vlastního smyslu slov v jejich vzájemné souvislosti a z jasného úmyslu zákonodárce; nikdo se však nesmí dovolávat slov právního předpisu proti jeho smyslu.“

Zákon o účetnictví požaduje, aby účetnictví bylo správné. Je pod tím míněno, že účetní jednotka účetnictví vede tak, že neodporuje zákonu o účetnictví, **ani jiným právním předpisům a neobchází jejich účel**. Zároveň ale, v návaznosti na to dává, i když možná zatím méně zřetelně, přednost obsahu před formou, a to slovy: „Tam, kde účetní jednotka může volit mezi více možnostmi dané účetní metody a zvolená možnost by zastírala skutečný stav, je účetní jednotka povinna zvolit jinou možnost, která skutečnému stavu odpovídá. Pokud dojde ve výjimečných případech k tomu, že použití účetních metod stanovených prováděcími právními předpisy bude neslučitelné s věrným a poctivým obrazem, postupuje účetní jednotka odchylně tak, aby byl podán věrný a poctivý obraz.“ Očekává se, že vzhledem k platnosti směrnice 2013/34/EU dojde ke zvýraznění přednosti obsahu před formou.

3. Podnikat nebo závodit?

Občanský zákoník nahrazuje podnik obchodním závodem a podle právního názoru pojetí obchodního závodu je změněno věcně i pojmově. „Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

3.1. Majetek, jmění, dluhy

Je potřeba uvést, že **jmění** je soubor majetku patřící osobě a jejích dluhů – a **majetek** je všechno, co osobě patří. **Dluh** je to, co má být plněno (ten, kdo plní, je dlužník). **Závazek** je vnímán jako obligace, vztah mezi věřitelem a dlužníkem, přičemž závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu (z deliktů) nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.

Jestliže budeme hledat terminologickou návaznost občanského práva a účetnictví, jmění (v dřívějším obchodním zákoníku „obchodní jmění“) by mohlo být adekvátní pojmu **čistá aktiva**, pokud by bylo možné ztotožnit pojmy majetek a aktiva. **Majetek** je všechno, co patří osobě, což lze interpretovat tak, že to osoba vlastní. Aktiva je takový majetek, který splní obecnou definici aktiva (lze jej identifikovat, je výsledkem minulých aktivit, lze jej ocenit a v budoucnu přinese jistý ekonomický užitek), avšak není požadováno vlastnění. Vždyť pokud má účetní jednotka v nájmu podnik (v nové terminologii propachtovaný závod), aktiva, ač jí nepatří, může dokonce i odpisovat. Čistá aktiva budou ovlivňovat i přechodné účty aktivní, ať již se jedná o časové rozlišení nebo dohadné položky aktivní.

Pokud jde o pojmy závazky a dluhy, v českém účetním právu zatím není situace přehledná. Koncepční rámec k mezinárodním účetním standardům uvádí, že základní charakteristikou závazku je, že účetní jednotka má současnou povinnost. Závazek je povinnost nebo odpovědnost jednat nebo konat určitým způsobem. Je nutno rozlišovat mezi současným a budoucím závazkem. Rozhodnutí vedení účetní jednotky pořídit v budoucnu aktivum ještě nezakládá vznik současného závazku. Závazek vzniká až poté, co je aktivum dodáno, nebo když účetní jednotka uzavře neodvolatelnou smlouvu o jeho pořízení. Vypořádání současného závazku je obvykle spojeno s tím, že

- je výsledkem minulých transakcí nebo jiných minulých skutečností – například pořízení zboží, konzumování služeb dávají vzniknout obchodním závazkům;
- je možné jej ocenit;

- je spojen s vynaložením ekonomických zdrojů, které obsahují ekonomický prospěch, aby byl uspokojen požadavek druhé strany (odtok ekonomických užitků) – platbou penězi, převodem jiných aktiv, poskytnutím služeb, nahrazením uvedeného závazku závazkem jiným nebo přeměnou závazku na vlastní kapitál.

Platný občanský zákoník rozlišil pojmy závazek a dluh. Nejde o synonyma, jak je patrné z výše uvedené charakteristiky. Mezi těmito pojmy je obsahový rozdíl, který má své důsledky i na finanční pozici účetní jednotky. **Závazek** je dvoustranný vztah mezi subjekty, na základě kterého mají obě dvě strany vůči sobě určitou povinnost (jedna plnit např. formou výrobků, zboží, služeb, druhá plnit formou úhrady penězi, cennými papíry, drahým kamením). **Dluh** je jednostranná povinnost, která vznikla buď tím, že při dvoustranném vztahu bylo plněno pouze jednou stranou, druhá má dluh (dodavatel poskytl zboží, odběratel za něj nezaplatil – dluží dodavateli za dodané zboží), nebo se jedná o vztah plynoucí z právních předpisů – povinnost zaplatit daňovou povinnost (daňový subjekt má dluh vůči finančnímu úřadu).³¹

3.2. Podnik nebo závod

Co vedlo zákonodárce k tomu, nahradit v teorii i praxi bezproblémový pojem podnik? Ustanovení Císařského patentu, danému dne 20. prosince 1859 č. ř.z., jímž vydává se řád živnostenský, mající platnost od 1. května 1860, podepsaná Františkem Josefem Prvním, z milosti Boží císařem Rakouským, králem Uherským a Českým atd. atd., bez problému používají pojem podnik. A i dnes, po více než 150 letech je zcela srozumitelný obsah tohoto pojmu.

Důvodová zpráva k občanskému zákoníku vysvětluje, že existuje stále silnější tlak na používání podnik především k označení osoby, popřípadě i v užším slova smyslu jako soutěžitele a že právo Evropské unie používá tento pojem k vymezení prostoru. Také důvodová zpráva filosofuje nad tím, že v oblasti veřejného práva se chápe podnik různě, nikoliv jen v předmětovém slova smyslu, tj. jako objekt práv a povinností. Dovolává se podpůrně německého právního pojmosloví. „Pojem závodu a jeho vymezení jako hromadné věci zohledňuje i situace, že obchodní závod je především majetková hodnota a bere víc v úvahu, než dosavadní právo, že jeho vlastníkem nemusí být jen podnikatel a že jej může dostat do rukou i jiná osoba (např. dědic), která může obchodní závod vlastnit, a i když nemusí být podnikatelem způsobilým k jeho provozu, může takový závod např. trvale nebo dočasně propachtovat.“³²

Citované zdůvodnění se jeví jako velmi kuriózní. Osoba vlastníci podnik bude vždy ve stejném postavení, ať již jej nabyla tím, že jej sama zřídila, anebo jej např. zdědila. Vždy se bude rozhodovat, zda bude osobně podnikat či nikoliv, vedením podniku pověří odborníky a sama bude očekávat podíly na zisku.

Nový občanský zákoník podnikatele definuje jako toho, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Občanský zákoník pak obchodní závod člení na části, které označuje za pobočky (musí vykazovat hospodářskou a funkční samostatnost). Pokud se pobočka zapíše do obchodního rejstříku, jedná se o odštěpný závod.

Jakým způsobem, v jakém rozsahu a jakém pojetí uchopit pojem závod v účetnictví? Od ustáleného pojmu podnik, který byl naprosto srozumitelný a v praxi ani teorii nedocházelo ke kolizím, jsou odvozeny disciplíny, nástroje, činnosti, předměty a obory. Co si počít s následující terminologií?

³¹ BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíte účetní závěrce podnikatelů?* Praha: Wolters Kluwer. 2014. S. 16.

³² Důvodová zpráva k zákonu č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, k § 501 až 503.

- Vnitropodnikové účetnictví
- Podniková ekonomie (ekonomie podniku), finance podniku
- Podniková kultura
- Vnitropodniková kooperace
- Vnitropodnikové směrnice
- Vnitropodnikové ceny

Záměna slovního základu „podnik“ za „závod“ je v češtině možná, jen to asociuje dobu „chozrasčotu“. Podnikáme nebo závodíme, nositelem činnosti je podnikatel nebo závodník? Přizpůsobení zmíněné terminologie v účetnictví v právních normách nastalo zatím jen spoře. Někde se k pojmu závazky připsalo „popř. dluhy nebo vč. dluhů“, v rozvahové položce označené slovem „závazek“ se uvádí, že se v ní vykazují „dluhy“. Tvrdě byl upraven Český účetní standard č. 011, jenž se nově nazývá „Operace s obchodním závodem“ a zabývá se zcela beze změny postupů účtování pachtem obchodního závodu mezi pachtýřem a propachtovatelem, aby např. určil, jak propachtovatel snižuje o pachtovné příslušnou pohledávku.

4. Společnost, společník, obchodní korporace, člen korporace

Opět je potřeba udělat si převodový můstek. Nově se původní sdružení bez právní subjektivity označuje jako společnost, osoba, která se ve společnosti sdružuje, je společník. Obchodní společnosti původně upravované obchodním zákoníkem včetně družstev se zastřešují pojmem korporace. Občanský zákoník pojmenovává osoby, které vytvářejí korporaci jako členy korporace. Podrobnější úprava je v samostatném zákoně o obchodních korporacích, který však je v některých ohledech daleko přívětivější a zachovává pojem obchodní společnost i společník obchodní společnosti nebo společník obchodní korporace.

4.1. Společnost a účetní souvislosti

Sdružení bez právní subjektivity bylo v novém občanském zákoníku nahrazeno společností. Jestliže se tedy několik osob sdruží za společným účelem činnosti nebo věci, vzniká **společnost**. Tyto osoby se označují jako **společníci**. Do společnosti lze vložit věci (používají se přiměřeně ustanovení o koupi, nebo právo věc užívat (používají se přiměřeně ustanovení o nájmu) nebo právo věc používat (používají se přiměřeně ustanovení o pachtu). Společník nemusí do společnosti nic vkládat, může se pouze zavázat k činnosti pro společnost (používají se ustanovení o díle nebo o příkazu).

Peněžní prostředky, zužitelné věci i věci určené podle druhu, které společníci vloží do společnosti, se stávají spoluvlastnictvím společníků, kteří přispěli vklady. Spoluvlastnické podíly společníků se určují poměrem hodnot majetku, který jednotliví společníci do společnosti vložili. Společní, který se zavázal přispět společnému účelu jen činností, má právo na podíl na zisku a právo užívat věci vložené do společnosti, ale nemá právo tyto věci používat, ani se nestává spoluvlastníkem. Společníci si mohou ve smlouvě stanovit poměr, jakým se podílejí na majetku nabytém za trvání společnosti, na zisku a na ztrátě společnosti. Pokud tak neučiní, jsou jejich podíly stejné.

Společnost se vytváří přínosy společníků a nelze je nutit k tomu, aby přispěli více, než se zavázali. Společnost je koncipována jako **osobní svazek společníků**, přičemž tito společníci by měli být k sobě loajální, neměli by jednat tak, aby jednání bylo pro společnost škodlivé, čímž je míněno zejména jednání konkurenční povahy a jednání, které by zbavilo společnost majetku nebo by tento majetek poškozovalo.

Zásadní pro činnost společnosti je, jakým způsobem si upraví společníci správu společnosti. Pokud by si neupravili správu společnosti ve smlouvě, je každý společník příkazníkem

ostatních společníků. Vhodné je stanovit správce společnosti, kterým může být jeden nebo více společníků, lze pověřit i třetí osobu.

Ze znění občanského zákoníku lze dovozovat, že **společnost by měla vést účetnictví**:

„Správce vede řádně účty a přehled o majetkových poměrech společnosti; společníkům podává pravidelně vyúčtování majetku společnosti včetně příjmů a výdajů, jakož i zisku, anebo ztráty, nejméně jednou za kalendářní rok, nejpozději do dvou měsíců po jeho ukončení.“³³

„Společník, i když nevykonává správu, se může přesvědčit o hospodářském stavu společnosti, přezkoumat účetní záznamy a jiné doklady, jakož i být informován o společných záležitostech, ale při uplatňování tohoto práva nesmí ani rušit provoz společnosti víc, než je nutné, ani bránit ostatním společníkům při uplatňování téhož práva. Ujednají-li si společníci něco jiného, nepříhlíží se k tomu.“³⁴

S hospodařením společnosti ještě souvisí ustanovení týkající se dluhů, neboť **k dluhům** vzešlým ze společné činnosti **jsou společníci zavázáni** vůči třetím osobám společně a nerozdílně.

Jestliže je ze společnosti **vyločen společník**, má právo, aby mu bylo vyúčtováno a vydáno vše, co mu ke dni zániku členství náleží. Podíl na majetku nabytém za trvání společnosti se společníkovi vyplácí v penězích.

Pokud **zaniká společnost** (společníci se tak dohodli, byly splněny podmínky ujednané ve společenské smlouvě, uplynula doba, na kterou byla společnost ujednána, bylo dosaženo účelu, k němuž byla společnost zřízena, účel společnosti se stal nemožným), je správce povinen podat vyúčtování nejpozději do dvou měsíců od jejího zániku. Správce vydá společníkům, co je jejich vlastnictvím, společný majetek se rozdělí podle ustanovení o vypořádání spoluvlastnictví.

Citované paragrafy občanského zákoníku používá účetní terminologii, i když poměrně nepřesně. Předpokládají možnost přezkoumat „účetní záznamy a jiné doklady“. Ve smyslu zákona o účetnictví se účetním záznamem rozumí data, která jsou záznamem veškerých skutečností týkajících se vedení účetnictví. Každou skutečnost týkající se vedení účetnictví jsou účetní jednotky povinny zaznamenávat výhradně jen účetními záznamy. Navazující odst. 11 citovaného § 4 pokračuje: „Jednotlivé účetní záznamy mohou být seskupovány do souhrnných účetních záznamů; takovými účetními záznamy jsou zejména účetní doklady, účetní zápisy, účetní knihy, odpisový plán, inventurní soupisy, účtový rozvrh, **účetní závěrka** a výroční zpráva.“ Účetní jednotky jsou povinny takové účetní záznamy vést nejméně v rozsahu stanoveném tímto zákonem. Požadují, aby správce vedl „řádně účty“, ovšem požaduje pravidelné vyúčtování „majetku společnosti včetně příjmů a výdajů, jakož i zisku, anebo ztráty“. Mísení pojmů zákona o účetnictví, který je postaven na zásadách podvojného účetnictví, a jednoduchého účetnictví, které zákon o účetnictví v současnosti připouští pro vymezené subjekty a návrhy novelizace zákona o účetnictví jednoduché účetnictví opět ustanovují, nastoluje otázku, jakýže to informační systém má správce společnosti vlastně vést?

³³ § 2734 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

³⁴ § 3735 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon o účetnictví v § 2 vymezuje taxativně účetní jednotky. Začíná jej právními osobami, které mají sídlo v České republice. Má společnost právní subjektivitu, resp. právní osobnost? Odpověď by měl přinést § 20 občanského zákoníku.

§ 20

- (1) Právní osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právní osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, která se slučují s její právní povahou.
- (2) Právní osoby veřejného práva podléhají zákonům, podle nichž byly zřízeny; ustanovení tohoto zákona se použijí jen tehdy, slučuje-li se to s právní povahou těchto osob.

Žádný z paragrafů dílu 13 občanského zákoníku upravující společnost ani jiná ustanovení tohoto zákona nestanoví, že společnost má právní osobnost.³⁵

Bez právní osobnosti nacházíme v § 2 zákona o účetnictví jako účetní jednotky vyjmenované pouze organizační složky státu. Takže zbývá jen podívat se pod písm. l), tam je uvedeno, že účetní jednotkou jsou ty, kterým povinnost sestavení **účetní závěrky** stanoví zvláštní právní předpis nebo které jsou účetní jednotkou podle zvláštního právního předpisu. Vracíme se zpět k § 2734 a § 2735 občanského zákoníku – **účetní závěrka je účetním záznamem.**

Závěr je odvážný, tvůrce občanského zákoníku zřejmě nestudoval účetní právo, neboť účetní terminologie v ustanoveních týkajících se společnosti je použita zmatečně. Přesto dovozují, i když se to praxi nemusí líbit, že společnost je účetní jednotkou, které přísluší vedení podvojného účetnictví. Zároveň se domnívám, že naopak v rámci jiných pomocných evidencí by bylo složité rozlišovat mezi majetkem vloženým do společnosti společníky, vložením práva majetek užívat, vložením práva majetek používat a koupí majetku společností. Tento majetek se bude při činnosti společnosti opotřebovávat – co uplatňování odpisů a jejich promítání do výsledku hospodaření? Co právo společníku na podíl na zisku? Na základě čeho se stanoví zisk? Jak se podíl na zisku bude vyplácet? Pokud bude vyplácena záloha na podíl na zisku, jak se bude evidovat? Vznikají další otázky, na něž existuje jediná odpověď: **společnost je účetní jednotkou na základě ustanovení § 2 odst. 2 písm. l) zákona o účetnictví a § 2734 a § 2735 občanského zákoníku.**

4.2. Obchodní korporace

Zákon o obchodních korporacích rozvádí terminologii občanského zákoníku, nepůsobí zásadní kolize a vyhýbá se pojmu obchodní závod. Vystačí si s pojmy obchodní společnost, obchodní korporace, družstvo, společník. Jen zcela ignoruje pojem dividenda a nahrazuje jej **podílem na zisku**. Jaký měl zákonodárce důvod? Angličtina, němčina, francouzština, španělština, ruština, ba i esperanto znají pojem dividenda a vracejí jej při překladu se stejným základem. Proč najednou to počesťování zcela v teorii i praxi zaběhnutého pojmu? Jak budeme řešit takové pojmy, jako například

- druhy dividend
- dividendová politika
- dividendová výnosnost
- dividendová směrnice

³⁵ Jen ustanovení § 2 odst. 2 písm. g) zákona o účetnictví uvádí, že pokud fyzická osoba – podnikatel se stane společníkem společnosti a některý z dalších společníků je účetní jednotkou, stává se účetní jednotkou i tento společník, fyzická osoba - podnikatel.

Vyhláška provádějící zákon o účetnictví pro podnikatele nadále zůstává u pojmu dividenda. I zákon o daních z příjmů neustoupil od řešení zdaňování dividend.

ZÁVĚRY

Cílem odborné diskuse, jak patrně, nebylo a ani nemůže být hodnotit rekonstrukci občanského a obchodního práva. Byly vybrány jen drobné podněty k diskusi. Lze však uvést, že

- v řadě případů změna terminologie byla provedena neopodstatněně nebo nebyly vyargumentovány důvody, proč tak bylo učiněno a jaký efekt to právnímu řádu a praxi přináší; důsledkem jsou například nenavazující terminologické úpravy, nezvážení dopadů do praktických provedení a dalších oborů a disciplin;
- změny v občanském právu mohou mít dopady na vedení účetnictví (společnost);
- změny pojmů obchodního práva jsou velmi obtížné v návaznosti na mezinárodní předpisy i překlad do jiných jazyků, ale i praktickou aplikaci v účetnictví a daních (dividendy).

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ELIÁŠ, Karel a kol. *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. Praha: Nakladatelství Sagit. 2012. ISBN978-80-7208-922-2.
- [2] ROZSYPAL, Aleš; BŘEZINOVÁ, Hana. *Obchodní právo*. Praha. 2014. V tisku.
- [3] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- [4] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Kontaktní údaje

Autorka: Doc. Ing. Hana Březinová, CSc.

E-mail: brezinova@svse.cz

Pracoviště: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o., Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, tel. +420 515 221 764

Úloha managementu v elektronickém bankovníctví nové ekonomiky

The Role of Management in Electronic Banking of New Economy

Jiří Dvořák

Abstract

The dynamics of the development of all areas of science and technology is so great that the removal of one can mean disrespect to the systemic understanding of other areas. The basic connecting environment of comprehensive view is theoretical disciplines and emerging new technologies at the macro and micro particles cornerstones of nature. The development of electronics convinces us of it and the electronic communications has changed with an unimaginable pace into optoelectronic in recent years, in future it will be perhaps changed even into the bionic. The paper is based on an option of comparisons and balance of classical type control by social environment - management and on the other side the control of technical and technological processes participating on communication, memorization and transformation of information in the electronic background of processes controlling in various areas of society - here in e-banking. The change and quality of new management roles of social and technical environment has its justification and therefore, this article discusses the new and the expected role of management in an electronic banking environment with regard to modern dynamic economic relations.

Keywords: management, banking, cybernetics, integration, economy

JEL classification: F36

Úvod

Význam elektronického bankovníctví je spojován s nebývalým rozvojem všech další oblastí elektronického podnikání (e-business), elektronického obchodu (e-commerce), elektronického prostředí státní a veřejné správy (e-government), elektronického internetového obchodu (e-shop) a řady další oblastí moderního obchodování s výrobky, službami nebo informacemi (e-learning apod.) (Hrubý, 2011). Nepředstavitelné množství těchto elektronických prostředí na jedné straně podporujících izolovaný rozvoj té či oné oblasti a na druhé straně přesycující trh těmito mnohdy primitivně sestrojenými tzv. “*elektronickými obchody*”. V různých oblastech pak je možné do těchto prostředí zasahovat a v nich provádět informační útoky s cílem omezit či zlikvidovat konkurenční prostředí nebo vyvolat různé krize nebo dokonce psychicky likvidovat sociální prostředí nebo takto zneužívat toto prostředí a zejména technologie a vyřadit fyzickou likvidací zařízení nebo destrukcí či likvidovat obsluhu nebo provádět zásah tak, aby likvidace výroby, výzkumu, výuky, apod. byla dokonána dálkově a s efektivními náklady ničícího prostředí. Proto se v současné době věnuje velká pozornost bezpečnému provozování činností na elektronickém pozadí ekonomického prostoru.

Moderní prostředí sociálně technického zaměření je nyní podřizováno především kybernetickým principům a tak mluvíme o kybernetických systémech moderního prostředí řízení a sdělování informací – zkráceně o kybernetickém prostoru (kyberprostoru) zahrnujícím informační a komunikační technologie (ICT – sítě počítačů, sítě mobilních telefonů, integrované televizní a rozhlasové prostředky včetně dnes i internetu atd.) a o kybernetické bezpečnosti tohoto kyberprostoru, kybernetické válce, kybernetických útocích, kybernetické šikaně apod.

Při řešení uvedeného projektu elektronického bankovníctví vycházím především ze systémového pohledu na řešení stávajícího bankovníctví a v modelech možných řešení tohoto prostředí s novým pohledem na potřebné využití osvědčených metod kybernetiky a speciálně jde o metody aplikované kybernetiky v nově vznikajícím prostředí ekonomické kybernetiky a v nových vysoce dynamických podmínkách nové ekonomiky světa.

Příspěvek jsem přihlásil do sekce “*Účetnictví, daně a finance*” s tím, že budu vycházet z nově vznikajících informačních a komunikačních technologií (tedy především z aplikované a zde zejména z technické kybernetiky a nových přístupů v oblasti ICT) a nových možnosti řízení sociálním systémem. Budu se soustřeďovat na kritické místo - rozhraní sociálního a technického prostředí (jak je uváděno obvykle na vztah člověk – stroj). Reálné prostředí bankovníctví bude nosným prostředím a zároveň objektem stále se rozšiřujících možností

elektronického bankovníctví a také typické narůstajícím množstvím informací a dat v tzv. stavovém prostoru podle něhož lze zdokonalovat jednak odborné znalosti sociální struktury (managementu a obecně uživatelů všech typů elektronického bankovníctví) a také z něhož lze čerpat nejenom náměty pro inovace technického vybavení, ale především informace a znalosti k radikálním změnám řízení pomocí nových metod umělé inteligence - například modelů neuronových sítí a tím také zmenšovat uvedené rozhraní sociálního a technického prostředí a zabývat se novým pohledem na tvorbu inteligentních systémů trénovaných vysoce vzdělanými tvůrci a uživateli této oblasti a postupně, tak jako je to dnes již realizovanými robotickými systémy v této oblasti bankovníctví (tak jak to dnes vidíme ve vojenské kybernetice s aplikacemi na bezpilotních prostředcích apod.).

Cíl výzkumu a příspěvku

Cílem specifického výzkumu je v dílčím projektu „*Elektronické bankovníctví*“ dát do souladu uvedený pohled nově vznikající ekonomické kybernetiky (výběrem vhodných metod analýzy, identifikace a rozpoznávání předpokládaných scén sektoru bankovníctví) a tvorby rámcově pojaté stavebnicově vyjádřené metodiky tvorby modelu a modelování dynamického prostředí elektronického bankovníctví s cílem také vytvořit námětovou oblast pro modernizaci předmětu „*Elektronické bankovníctví*“ jako volitelného předmětu pro různé specializace vysokoškolské přípravy odborníků pro ekonomickou oblast.

Samozřejmostí bude vytváření logických návazností na rozvoj, projektování a zejména možného využívání modulárních a systémově integrovatelných modulárních stavebnicově řešených prostředků ICT.

Použité postupy výzkumu

V celém výzkumu je dbáno na systémové řešení zadaného problému a modernizace prostředí elektronického bankovníctví, logické vyjádření postupu při realizování elektronického bankovníctví v prostředí také rozvíjeného elektronického podnikání a další oblastí s cílem nalezení prostředků na možnou systémovou integraci a dodání směrů dalších výzkumů vedoucích k navazování procesů v metodologii tvorby a užití perspektivního prostředí elektronického bankovníctví a úloze adaptabilního manažerského prostředí reagujícího na nové technologie.

Dosažené výsledky

Aktuálnost této oblasti je zřejmá z úvodní části příspěvku jen s tím, že procesy automatizovaných a později automatických systémů zasáhnou všechna odvětví a obory civilizované části světa a to s pozitivními a také s negativními důsledky, které musíme již dnes předvídat v počátku konstrukcí těchto systémů.

Ve výzkumu jsem použil nově vybraných přístupů (Dvořák, 2014), (Janková, 2013) a aplikací především teoretických pohledů z oblastí „*Teorie systémů*“, „*Aplikované kybernetiky*“, „*Umělé inteligence*“ a „*ICT*“ s cílem nového komplexního pojetí systémového provázání metod pro tvorbu modelu a modelování s cílem připravovat postupně metodiku, která by umožňovala řešit optimální varianty struktur a chování segmentů elektronického bankovníctví, efektivnost tohoto prostředí a možná i bezpečné provozování bezhotovostního platebního styku. Plnění výzkumu v tomto období spočívá ve vyjádření aktuálnosti a možného (zajímavého) chápání systémového přístupu managementu v elektronickém

bankovníctví a předvídatelných nových potřeb vyplývajících z informační a znalostní nové ekonomiky.

Systémové řešení uvedené části projektu ve výzkumném úkolu je stručně a schematicky vyjádřeno na obrázku 1.

V kybernetickém prostoru jsou soustředěny zejména:

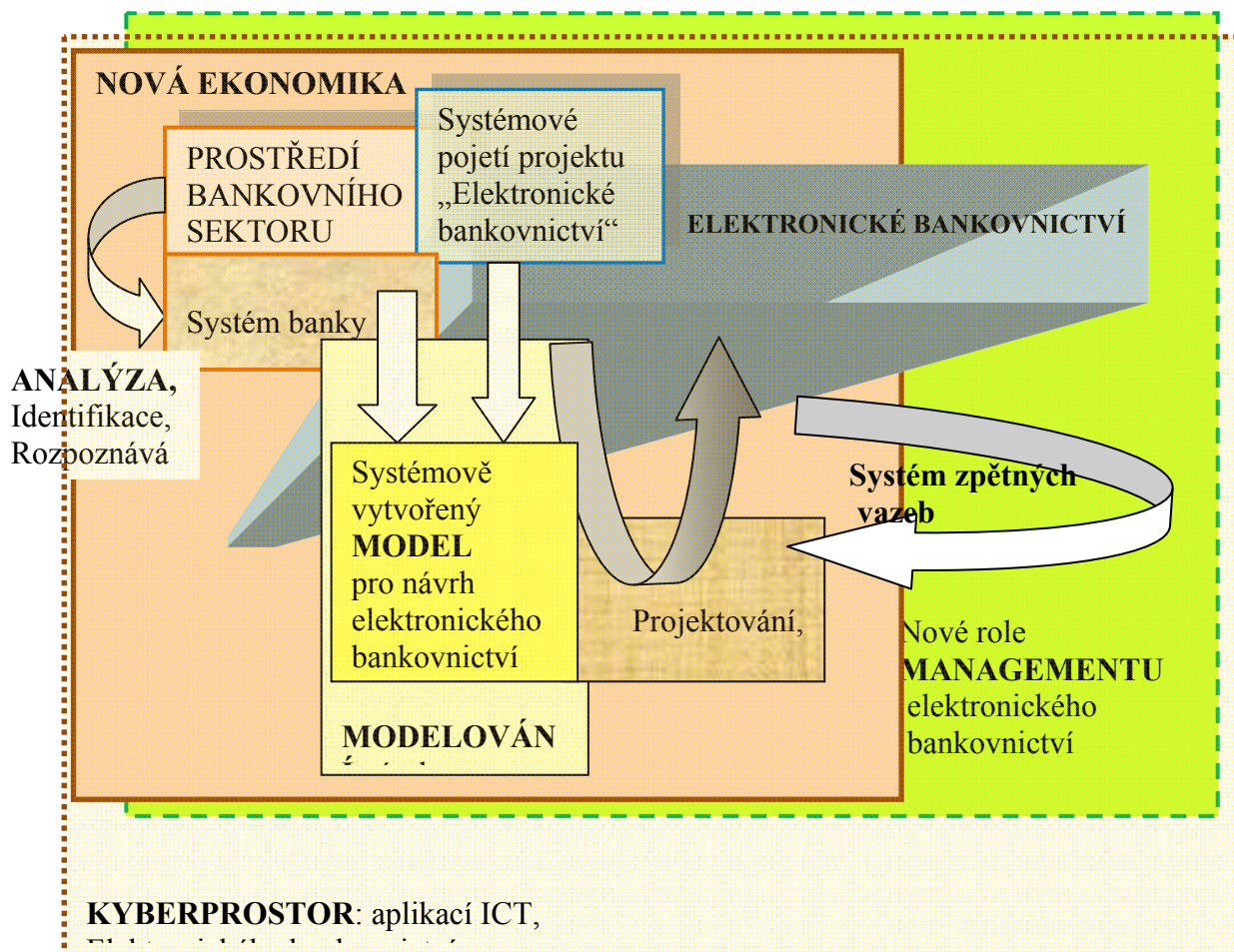
- technické prostředky ICT (elektronické a optoelektronické prvky hierarchicky členěných soustav počítačových sítí a komunikačních systémů, prostředky komunikace s vnějším prostředím – snímače, tiskárny a také např. bankomaty apod.)
- programové vybavení a jejich integrovatelné podsystémy pro návrh, modelování a užití kybernetických systémů jako celku,
- organizační a sociální prostředí reprezentované managementem, klienty, celým zázemím provozu apod.
- řadou zpětných vazeb, kterými jsou ovlivňovány všechny logické vrstvy hierarchicky členěného kyberprostoru a tak může být docíleno adaptability bankovního sektoru, růstu znalostní báze vzhledem k potřebě tvorby inteligentního elektronického bankovníctví s integrovatelnými prostředky ICT a tím zmenšování rozhraní mezi technickým a sociálním systémem, dále v nově pojaté konfiguraci možné tvorby inteligentní kybernetické bezpečnosti atd.

Bankovní prostředí (sektor) spolu s existující dynamikou celé nové ekonomiky pro dané geopolitické prostředí spolu s vybraným a definovaným systémem bank tvoří základ pro nové pojetí tvorby modelu (matematického vyjádření profilu struktur a chování definovaného a účelově vytvořeného systému: připravovanou velmi efektivní soustavou diferenciálních rovnic popisujících toto prostředí jako kybernetický systém, v němž jsou modelováním řešeny soustavy těchto diferenciálních rovnic tak, že budou vypočítávány odezvy na výzvy klientů, stabilita celého systému a další charakteristické veličiny získané řešením matematického modelu. Do modelování jsou zahrnovány také potřebné filtry omezující šumové prostředí a zejména podporující bezpečnost cílených kybernetických útoků. Zajímavé jsou některé dílčí výsledky tohoto modelování vzhledem k vyjádření mezních stavů existence a chování modelu elektronického bankovníctví a styčným bodům krizových stavů zapříčiněných například překročením kapacitních možností nebo také propustností systému v generovaných frontách obsluh apod.

Získávané dílčí výsledky (Janková, 2014) jsou podkladem pro správnost celého možného logického návrhu na obrázku.1 a současně vytvářené metodiky tvorby a užití tohoto modelu. K zajímavým dílčím výsledkům jsem dospěl v odborné diskuzi kolektivu řešitelů tohoto projektu s možností využít také již klasické metody známé z teorie diagnostiky nebo teorie obnovy systému. Zajímavé budou také výsledky postupně plnění stavového prostoru reprezentovaného datovým skladem, z něhož předpokládám, můžeme příslušnými metodami dolování z dat získat potřebné další informace pro rozvíjenou oblast znalostního prostoru.

Celý projekt bude i součástí pokračujícího výzkumu, o který nyní usilujeme, a věřím, že bude velkým prostorem pro nové pojetí doktorských disertačních prací v oboru finance a tyto práce přispějí k rozvoji vědního oboru jak po stránce teoretické, tak také přispějí do praktických možností projektování a provozování integrovaných prostředí, jak jsem uvedl v úvodu tohoto příspěvku.

obrázek. 1 Kyberprostor elektronického bankovníctví a logických návazností tohoto systémově pojatého prostředí



Zdroj: vlastní

Diskuse

Postupně vytvářená metodika kopírující logickou strukturu kyberprostoru elektronického bankovníctví je nyní v rámci časových možností ověřována na možném matematickém modelování v programovacím systému MATLAB a bude v příštím semestru postupně vyhodnocována také doktorandy a studenty zejména v předmětu Elektronické bankovníctví. Výzkumný prostor je tvořen specifickým globálním programem „Analýza a predikce vývoje cen finančních a investičních nástrojů“ (MUNI/A/0786/2013).

Závěr

V dílčím projektu řešeného specifického výzkumu „Elektronické bankovníctví“ byl vytvořen logický rámec systémového řešení možné **nové úlohy managementu** v elektronickém bankovníctví a to především pohledem na zcela **nově pojatý a užitý rámec kybernetického systému** a s ohledem na uznávaný trend odborného světa se zde podařilo nalézt logické

včlenění „řízení a sdělování v živých a neživých organismech“ do používaného vyjádření nově pojatého **kyberprostoru** zahrnujícího vše potřebné pro informační a budoucí znalostní společnost v rámci nové ekonomiky. V kyberprostoru celého sociálně – technického zabezpečení elektronického bankovníctví předpokládám systémovou tvorbu nové stavebnicově pojaté metodiky modelování adaptabilního prostředí elektronického bankovníctví a také předpokládám v dalším výzkumu, že může být dále rozvíjeno v dynamický inteligentní profil budoucího elektronického prostředí zahrnujícího integrované prostředí elektronického bankovníctví, elektronického podnikání atd. zahrávané v **nově vnímané ekonomické kybernetice**.

Profil nové úlohy managementu a technicko-organizačního zázemí elektronického bankovníctví postupně musí nutně vytvářet perspektivně nový pohled na prostředí bankovního sektoru a předpokládám, že také bude postupně umožňovat jeho bezpečnější a efektivnější úlohu v celém prostředí finančních trhů a obecně v nové ekonomice.

Pojetí tohoto příspěvku jsem zaměřil právě na uvedený a předpokládaný trend a již od samého začátku formování nové ekonomiky bude nutné systémově a z pohledu kybernetiky vytvářet nejen fungující, ale především **pružně reagující kyberprostor elektronického bankovníctví** (což si mnohdy někteří neuvědomují nebo dokonce někteří nechtějí uvědomit při svém zahloubání do svých tradičních forem práce - kdy počítač považují pouze jako „pomocníka“).

Zdroje

- [1] DVOŘÁK, J., URBANOVSKÝ, K., JANKOVÁ, M. 2014. *Options of modern tools in cyberspace management of e-banking*. European Financial Systems 2014. ISBN: 978-80-210-7153-7.
- [2] HRUBÝ, M. 2011. *Question objects-their description and usage*. Distance Learning, Simulation and Communication 2011. ISBN 978-80-7231-695-3.
- [3] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J. 2014. *Options of electronic commerce modelling in a cyberspace of new economy*. In EBES Conference. Russia. ISBN: 978-605-64002-3-0.
- [4] JANKOVÁ, M., DVOŘÁK, J., SUCHÁNEK, P., SLANINOVÁ, K. 2013. *Possibilities of simulations in e-business*. Distance learning, simulation and communication 2013. ISBN: 978-80-7231-919-0.

Kontakt:

Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.
Masarykova univerzita,
Ekonomicko-správní fakulta
Jiri.Dvorak@econ.muni.cz
dvorakji@centrum.cz
dvorakj@aconte.cz
Katedra financí
Lipová 507/41a
Brno

Financial control tools and their use in business practice

Janka Grofčíková

Abstract

Financial control is an integral part of financial management. It creates prerequisites for successful fulfillment of business objectives. Prerequisite for successful implementation of financial control is the implementation of an appropriate range of tools for financial control. Financial control tools enable financial managers to formulate goals of verification and inspect the progress and results of the financial activities of the company. The aim of this paper is to define basic financial control tools and to present the results of a survey aimed at identifying the use of financial control tools in enterprises of different sizes with domestic and foreign investment. The survey was conducted using the method of interview with questionnaire form. Selection of respondents was random. The research results indicate a relationship between the size of the company, the share of foreign investment in the share capital and the extent of use of financial control tools in process of financial management.

Key words: control, financial control, financial control tools.

JEL Classification: G39, M19, M42

1. Introduction

Financial control, as an integral part of financial management, creates prerequisites for successful fulfillment of business objectives. It aims to investigate the impact of realized financial activities on change of company's financial situation; it detects if the formulated objectives are being fulfilled and whether the activities are carried out in accordance with applicable legislation and other relevant regulations. Condition for successful implementation of financial control is the implementation of an appropriate range of financial control tools. These enable the financial manager to formulate goals, to verify their fulfillment and inspect the progress and results of financial activities of the company.

2. Objective and Methodology

The aim of this paper is to present the results of a survey aimed at identifying the use of financial control tools in enterprises of different sizes with domestic and foreign investment.

Survey was conducted by means of interview method using the questionnaire from April to June 2010. We selected sample of respondents by a simple random choice. Questionnaire survey was completed by 227 enterprises located in Slovak Republic. The sample consisted of 10.71 % of respondents with a share of foreign capital in the share capital higher than 50 % (foreign enterprise) and 89.29 % of respondents with a predominance of domestic capital (domestic enterprise). The survey engaged businesses of all size categories by the number of employees. The highest share was created by micro-enterprises (41.96 %). Small businesses got 32.14 % in the sample, medium businesses got 17.41 % and representation of large enterprises was 8.48 %.

We investigated the use of financial control tools in the corporate practice by the share of subjects who used selected tool, in the total business entities (respondents) and also on the basis of the frequency of tools using.

3. Tools for financial control used in a company

Control as an integral part of the management process and one of the basic management functions (Bělohávek, 2001, Lang, 2007, Majtán, 2007, Sedlák, 2009, Synek, 2010, 2011, Veber, 2000, 2009, Vodáček, 2009, Vysušil, 1996, and others), focuses on monitoring, comparison and consideration of particular activities in the company. It detects the extent to which the company managed to meet defined goals. Despite the fact that there are differences among individual processes and activities in the company that need to be controlled, the basic control process is the same and consists of at least four main partial phases (Majtán, 2007, p. 267): (1) determination of control field, (2) creation of performance standards, (3) measurement of the actual performance, (4) the assessment of performance.

Control process in the company can be focused on financial or physical values. It is necessary to control the quantitative parameters, the economic aspects of the controlled activity and its results, but also the qualitative and temporal aspects of business activity.

Financial control - one of the basic functions of financial management - provides feedback on realized financial activities. It is an integral part of the financial management process. Its task is the continuous assessment of all information about the realization of financial processes, the results of financial operations, about their management and the way of meeting set financial goals and also the preparation of materials before accepting decisions and actions to ensure financial goals.

From the content point of view, financial control aims (1) to study the impact of realized financial activities on the change of company's financial situation compared to the previous period, or compared to the expected, assumed or planned situation; financial control examines the causes affecting the progress of financial processes - so it forms an organic part of economic control, which we refer to as financial analysis, (2) to determine if the financial activity is carried out in accordance with relevant laws, regulations, directives and other relevant rules. In this case, the financial control focuses on compliance with financial discipline, it forms an organic part of administrative and legal control, and we call it financial review or even review of financial management (Háček, 1993, Beňová, 1996).

When defining the term financial control tools, we consider the structure of financial control to be important as to the content.

Financial managers use a wide range of tools for implementation of financial control in accordance with chosen methods. We perceive the financial control tools as a set of tools that allow the financial manager to implement financial control. They answer following questions: with what to check the status and development of the financial situation in the company and with what to formulate the desired target quantities that will be compared with the actual situation. Financial control tools enable to formulate target control quantities, to determine the actual state and development of financial situation, to quantify and display ascertained anomalies and deviations and their causes and to regulate the course of financial activities in order to eliminate undesirable development of the financial situation of company. We consider following tools to be basic for financial control in the company:

- primary financial indicators in the form of financial outputs and internal accountancy outputs, which inform us about the real state of financial management of the company,
- secondary financial indicators in the form of outputs of financial analysis and financial control, which take the form of absolute indicators (status, flow, cumulated or differential) and financial ratios,
- financial plans and budgets, strategies and company development prognosis which contain numeric or verbal expressions of planned corporate financial objectives in the form of absolute financial indicators and ratios,
- medium values of financial sector indicators, information about competition, statistical information about development of economy, stock market news and information, independent reports and prognosis, media news and other external sources of financial information,
- financial statements and reporting which have standardized or more precisely non-standardized form of arrangement of planned and actual primary and secondary financial indicators,
- legislative standards - there is a set of tools which have obligatory character for the company,
- internal directives, which have optional character for the enterprise; there are managing, controlling and accounting directives, regulations and decisions, they can affect financial operations and performance of the company directly or indirectly,
- contractual documentation, which include commercial contracts, invoices and business policy of the company, credit contracts, employment contracts, issuing conditions of securities, memorandum of association and other,
- software - accounting and control software, applications and programs for financial and economic analysis, financial control and controlling, spreadsheets, statistical programs, management information systems and others. These serve to accelerate, specify and automatize financial control processes.

The basic tools of financial control can be divided into groups according to their common features, the way of use, degree of binding effect, type of financial control or by individual phases of the control process.

The focus of financial control may be concentrated on one or more spheres of the financial activities of the company, at the same time. Selecting of the area of financial control partly predetermines the type of control quantities, which will be compared to ascertained reality. The control variables can be formulated (1) in the form of the required variables in absolute or relative values, (2) in the form of increments respectively losses in comparison with the previous or baseline period, (3) in the form of zero state, (4) in the form of quantities according to the prescribed condition. The most widespread control variables in accordance with the fundamental business objective are profit and net cash flows of the company. Control variables can also be represented by indicators formulated in financial plans, budgets, business strategies and development prognosis. These formulate the desired and planned financial indicators in absolute values. Ratios (financial ratios) are used very frequently, especially indicators of liquidity, profitability and indebtedness or indicators of return on investment. Control quantities can also be formulated in legislation, contractual documentation or in internal guidelines. They determine the required state, which is desirable to achieve and maintain in company.

Manager gains the information about the real state of controlled field of financial management from the company accounting. According to Article 8 of Accounting Act No. 431/2002 Coll. as subsequently amended, the company is obliged to "keep the accounting correctly, completely, provable, clearly and in a manner which ensures the permanency of accounting records." It follows that corporate accounting should give a true and authentic view of the financial situation of company. Enterprises keep financial accounting obligatorily. It provides a picture of the enterprise as a whole. Companies keep internal (intra-organizational) accounting for the needs of intra-organizational management. The financial statements of company summarize the real state of financial management in absolute form. Outputs of financial analysis and financial controlling give us the relative form of real state. Nowadays, bookkeeping makes easier the use of special accounting software products, which enable manager to quickly find the required information.

When detecting and analyzing the deviations, there is a comparison of the desired control variables with indicators presenting the real financial situation of the company. There is also a quantification, to what extent the identified truth really deviate from the fixed control variables. Detection of deviations size, analysis and detection of causes of their origin, is a priority objective of each control process. Several software tools, such as accounting programs modules, separate mathematical and statistical programs respectively spreadsheets, can be used for simplification and automation of recurring mathematical and statistical procedures (actions). Detection and analysis of deviations also allows the use of selected graphs, reports and statements.

Graphs, reports and software products are also used in the phase of presentation and communication of deviations. They enable to point to substantial deviations and to draw attention to their cause of origin and to address the place of their origin.

The aim of the proposal for correction measures is to ensure that undesirable deviation will not appear in the future. Financial plans, budgets and business strategy are the tools that can be applied at this stage of financial control, their correction may be needed. Also, there may be a need to correct internal corporate directives and for example commercial contracts. Sets and various diagrams enable to create transparent preview of the necessary correction measures.

During financial control there seems to occur the combined use of several tools simultaneously. They complement each other and they allow fulfilling specified objectives. Their separate application may not bring the desired results and effects.

4. Use of financial control tools in the corporate practice

We have identified the use of financial control tools in practice of businesses of all size groups and with various foreign-owned capital. We used the questionnaire survey to get the necessary information. We present the results of the survey focusing on the application of selected facultative tools for financial control: (1) in-house managing, controlling and accounting directives, (2) primary

financial indicators in the form of outputs from the financial and internal accounting, (3) financial plans and planning that allow to formulate target values, (4) secondary financial indicators in the form of outputs from the financial analysis and financial controlling presented in the form of internal corporate statements and reports, (5) accounting and controlling software - management records facts about financial management and implement financial control with them.

4.1. Use of internal directives in the financial control

A set of internal managing directives in corporate practice is the methodical basis of financial control. Task of these directives is to define areas of financial control, temporal periodicity of its realization, personal responsibility, methodical sequence of steps (phases) of financial control implementation and also to define a basic set of another tools for financial control.

We studied the use of internal managing, controlling and accounting directives. Internal managing directives were worked out by 92.86 % of all respondents, 95.83 % of foreign enterprises and 92.5 % of domestic enterprises. The medium-sized enterprises have highest share (94.87 %) of the companies that have developed in-house managing directives partly or completely. Small companies have the lowest percentage (90.28 %). From the respondents who have worked out in-house managing directives, only less than a half (46.15 %) have developed in-house controlling system in writing. This share is higher (69.57 %) in enterprises under foreign control. The biggest attention to the control system in the company is dedicated in large enterprises under foreign control (87.5 %), the lowest attention to it is paid in the micro enterprises with a predominance of domestic capital (23.81 %). The most commonly presented components of the internal control system are: internal control (69 % of respondents) and internal audit (36.26 % of respondents). Internal accounting directives were developed by 96.63 % of those businesses that have worked out internal managing directives. The results of survey show that accounting directives in enterprises get much more attention compared with a controlling system.

4.2. Application of accounting information in financial control

Information about ongoing activities in the company - recorded in the corporate accounting - is the essential basis for decision-making, management and control. If the information is sufficiently detailed and precise, management and controlling of activities in company can be more effective. Act No. 431/2002 Coll. states that businesses shall keep financial reporting. Paragraphs 17 and 18 define the content of financial report. Companies can keep internal accounting in accordance with internal accounting rules in the form of analytical records or in separate sectors of accounting class 8 and 9. We have found out that internal accounting is kept by 63.7 % of interviewed respondents. Average share of legal entities controlled by foreign capital, which lead internal accounting, is higher (85.71 %) than the average share of legal entities with a predominance of domestic capital on capital share (82.73 %). Internal accounting is kept in average by 60.76 % of natural persons. 81.94 % of respondents who keep internal accounting, have it in the form of analytical records to synthetic accounts of financial accounting, and only 10.42 % keep internal accounting in separate sectors of accounting class 8 and 9. Respondents also stated other forms of accounting, e.g. accounting kept externally in the form of outsourcing. The highest share (94.74 %) of the total number of respondents in a given size category, which keep internal accounting, is achieved by medium-sized enterprises; the lowest percentage (56.79 %) are achieved by micro enterprises.

Natural persons mainly keep the books in a single-entry bookkeeping system. They watch movement of cash and equivalents in cash book. 25 % of natural persons make an overview of cash flow and 73.68 % of natural persons keep analytical records of cash flow. Analytical records of cash flow is kept by 83.89 % of respondents - legal persons, but only 46.84 % of these respondents also prepares a cash flows overview.

4.3. Implementation of financial plans and financial planning in the financial control

Financial plans and budgets formalize the requirements of enterprise owners and company management. They formulate future desired state into a form of binding document. Their fulfilling consists of many partial activities that need to be regularly monitored and controlled. Included financial plans and financial indicators thus become the desired control variable, which are compared to actual achieved financial indicators.

When doing research of financial plans use and corporate practice planning, we were interested in the type of realized financial planning, frequency of financing plans control, intended absolute indicators and financial ratios.

Financial planning is carried out by 79.02 % of respondents (77 % of domestic enterprises, foreign enterprises - 95.83 %). Share of enterprises which use financial planning grows with the growth of the company size category (63.83 % - micro, small - 88.89 %, 89.74 % - medium, large enterprises - 94.74 %). Short-term financial planning is carried out by 71.19 % of respondents, long-term plans by 33.33 % of respondents, project planning is used by 18.64 % of respondents. 23.73 % of the respondents do not control their financial plans (25.97 % of domestic enterprises, 8.7 % of enterprises under foreign control). The highest share of respondents control their plans on monthly basis (34.15 %) and irregularly as needed (28.05 %). When we compared the frequency of checking in enterprises with various ownership structure, we found out that monthly checkings are carried out by a higher share of foreign enterprises (66,67 %) than domestic enterprises (29.37 %). Higher share of domestic enterprises (30.07 %) irregularly check their plans in comparison with foreign enterprises (14.29 %). From the statistics above we can deduce that there is a higher form of organization of control processes in enterprises under foreign control.

53 % of respondents think, that planning of costs and returns is important, 44 % think of revenue, 42.5 % expenses, profit (28.5 % of respondents), net cash flows (26 % of respondents), liabilities (19.5 % of respondents), long-term assets (12 % of respondents). Substantial changes in the arrangement of importance of items between business of individual size categories and the share of foreign capital on capital have not been recorded. Planning of relative indicators (besides the absolute economic indicators) is also very important for the company. We focused mainly on planning of basic financial indicators which monitor an area of liquidity, profitability, productivity, activity, indebtedness, assets structure, investment and market value of the company. The question was answered by 45.98 % of respondents. The highest share of respondents said that they planned the liquidity ratios (16.63% of all respondents, 17.03 % of domestic and 13.54 % of foreign enterprises, 12.5 % of micro enterprises, 15.44 % of small, 16.67 % of medium and 34,09 % of large enterprises). Activity indicators and productivity are planned by 11.14 % of respondents, 10.76 % of domestic and 14.04 % of foreign enterprises. Assets structure indicators and its sources of coverage are planned by 9.85 % of respondents and indicators of profitability and return by 9.47 % of respondents. More than a fifth of respondents plan the share of (financial) claims and liabilities (26.21 %), the difference of free cash and payables (25.24 %), immediate ability to pay (24.27 %), return on sales (23.30 %) and first-degree liquidity (21.36 %). 25 % of enterprises under foreign control plan a net working capital, operating margin, return on assets, the share of financial assets and (financial) claims, stock turnover period, labor productivity and profitability of the investment. 33.33 % of these enterprises are planning the return on sales and the share of assets and liabilities. More than one fifth of domestic enterprises plan the difference in volume of free money and payables (26.37 %), the share of assets and liabilities (25.27 %) and the return on sales (21.98 %).

4.4. Application of financial analysis indicators and controlling in financial control

Results of financial-economic analysis of enterprise provide important information for checking and evaluation of the state and the financial position of the company to the management of enterprise. They serve as a basis for further decisions on company activity. Comprehensive financial-economic analysis is conducted by 75.58 % of companies, by 95.83 % of foreign and by 73.06 % of domestic enterprises. Share of enterprises which make complex financial and economic analysis of a company, grows with the growth of the company size category. It is made by 57.78 % of micro enterprises, by 84.29 % of small, by 89.47 % of medium and by 100 % of large enterprises. The highest share of respondents (32.32 %) analyzes the financial situation of company with annual frequency, 26.83 % of respondents as needed, 17.68 % per month, 14.02 % every quarter and 9.15 % of respondents half-yearly.

Enterprises can control the financial management comprehensively, with use of all available financial indicators, or partially, with use of selected indicators suitable for checking only selected areas and results from financial management. We studied the use of 70 basic indicators of financial analysis used for financial control. In financial control, most of respondents focus on checking of their solvency by means of selected liquidity indicators (52.9 % of respondents in average), mainly using the indicator of immediate solvency. On average, 46.2 % of respondents control their investment mainly by means of indicator for return on investment. On average, 44.5 % of respondents use indicators to control the structure of assets and sources of funding, particularly the share of current assets on total assets. Indicators of activity and productivity are used by 42.7 % of respondents on

average, mainly the share of financial claims and liabilities. Indebtedness ratios are used by 35.7 % of respondents on average, especially the share of trade liabilities on short-term liabilities. On average, 33.4 % of respondents check their profitability, mainly by means of operating margin indicator. The lowest average share of respondents (13.4 %) use indicators of market value in the financial control. We came to conclusion, that the most widely used indicator from this groups is net profit indicator per share.

Five financial indicators which are used in financial control by the highest share of respondents are classified by size category and the assets participation of foreign capital and we summarized them in Table 1. We can see that the most frequently used indicators are return on investment, payback period, the share of claims and liabilities. The highest share of respondents uses them monthly, yearly or rather irregularly.

Table 1. Five indicators used in financial control by the highest share of respondents

Financial indicator	Group of respondents (enterprises)						
	total	FE	DE	micro	small	medium	large
return on investment	80,95%	88,89%	80,23%	76,67%	85,71%	82,61%	76,47%
payback period	77,14%	83,33%	76,74%	66,67%	82,86%	86,96%	70,59%
claims / liabilities	75,66%	83,33%	75,00%	66,67%	83,08%	75,00%	84,21%
immediate solvency	67,72%		68,29%	66,67%	69,23%	72,22%	
free money - payables	61,38%		61,59%	66,67%	61,54%		
first-degree liquidity		70,83%				69,44%	
current assets / total assets		70,83%					
operating margin							73,68%
return on sales							73,68%

Note: The percentage indicates the share of the number of respondents which answered the question; FE = foreign enterprise; DE = domestic enterprises;

Source: **Own** processing of results from empirical research.

Besides checking the financial situation, it is important for the company to know the development of financial indicators and their structure. This information can be obtained from results of horizontal and vertical analysis of financial statements. Vertical and horizontal analysis in financial control is used by 62.5 % of enterprises under foreign control, 46 % of domestic enterprises, 28.72 % of microenterprises, 55.56 % of small businesses, 69.23 % of medium-sized enterprises and 68.42 % of large enterprises. The highest share, 68.22 % of respondents, focuses on horizontal analysis of profit, 67.29 % of respondents check the development of cost and structure of revenues and expenses, 61.68 % of respondents make vertical analysis of its assets and liabilities, 60.75 % make horizontal analysis of liabilities and 58.88 % of respondents make horizontal analysis of assets.

When checking the financial situation, the enterprise can, besides quantifying the classic ratios, which monitor individual aspects of financial health, also use forecasting models, which concentrate the results of the financial analysis into a single result. Just as individual ratios and absolute financial indicators, these models can be a useful tool to control the financial situation of the company. They can be used in subsequent, continuous and preliminary financial control. Forecasting models in financial control are used by 29 % of domestic enterprises, 29.17 % of enterprises under foreign control, 25.53 % of micro, 25 % of small businesses, 38.46 % of medium-sized and 47.37 % of large enterprises. The highest share of respondents (71.21 %) who use these models, use them to check the current financial situation. 30.30 % of respondents use them also for the control of financial situation of the past period and 25.76 % of respondents use them to check suitability of their financial plans settings.

The most used mathematical and statistical methods are graphical methods (60.42 %) and calculation of averages (39.58 %). Graphical methods are used by 57.26 % of domestic and by 80 % of foreign enterprises. The average values of indicators in financial control are calculated by 38.71 % of domestic and by 45 % of foreign enterprises.

When calculating deviations, enterprises can compare really achieved financial indicators with various quantities. These indicators can be achieved in immediately preceding period, in the same preceding period, in the initial period or indicators planned for controlled period. Except for these, deviations can be added to the results of competitors in the same or another sector, or with medium

values of the whole industry. Deviations are detected by all enterprises under foreign control and by 71 % of enterprises with a predominance of domestic capital on share capital. The highest share of respondents compares the actual financial ratios for the current period with results for the immediately preceding period (51.39 %) and the results achieved in the same period of the previous accounting period (44.44 %). 13.89 % of respondents compare the results of its financial management with the results of competitors in the same sector, 12.04 % with financial indicators scheduled for a controlled period.

Explaining the causes of deviations is one of the most important phases of controlling process. Deviations can be examined by their decomposition. The highest share of enterprises (31.58 %) stated that when explaining deviations they use pyramidal decomposition of synthetic financial indicators to analytic.

Visualization of the anomalies can be provided by a variety of graphs. The highest share of respondents (65.06 %) use bar graphs, 39.76 % use Gantt chart which allows you to compare actual and planned financial indicators. 21.69 % of respondents use line charts and Z - diagram, which follows the common, cumulated and sliding totals of items and their differences with the previous period.

4.5. Accounting and control software used in financial control in the corporate practice

Development of information technology makes it possible to rationalize the work in the area of financial control in the company. Software products which can be used by enterprises, help to identify deviations faster, more accurate and more frequently. They are really helpful in obtaining, processing and storing of information necessary for financial management and financial control.

The highest share of respondents (64.38 %) use accounting software in financial management control, 61.19 % use spreadsheet, 9.59 % use complex management information system (MIS) - (MIS Charlie, SAP, Softip - Jeeves, IS MAX, own programs), 5.02 % use software made according to requirements of the company, 3.65 % use statistical software. Customized software and complex MIS are mainly used by large companies which can afford to invest in such expensive software products. 5.48 % of respondents do not use any of the examined software products for financial control. The reason was they do not need it because of the extent of turnover, they are not very long on the market, owner of the company manages finances alone and their accounting and economic agenda are managed by an external accounting company. As we can see from the results of research, the most common is the use of accounting software. Name of a particular accounting software was specified by 66.24 % of respondents who answered the question. These respondents use products of 24 software companies. The most widespread products are products of Kros, a.s. used by 32.58 % of respondents, MRP - Company, s.r.o. used by (19.10 %), accounting program Pohoda by Stormware, s.r.o used by 8.99 % of respondents, products of Softip are used by 7.87 %, QI program by Jeremy, s.r.o. used by 3.37 % and products Helios Spin by Asseco Solutions, a. s., Basic.sk by SofCom, s.r.o. and products of Elall, s.r.o. are used by 2.25 % of respondents. We analyzed the functions and applications of the accounting software that can be used for financial control. We focused on those features that we consider to be most important in financial control or rather the product thanks to these features differs from another competing products. The results of the functions analysis show that many of them are not suitable for the implementation of financial control. From the software which will be suitable for financial control, we expect that it will mainly enable (1) keeping records and filtering of accounting information according to user-defined criteria, (2) the creation and printing of reports and statements according to user settings, (3) calculation of the preset financial ratios and the creation and calculation of own absolute indicators and financial ratios, (4) planning of absolute and proportional financial indicators, (5) creation of budgets of costs and benefits, (6) calculation of budgets according to the selected relational variables, (7) the calculation of actual deviations from the plan, (8) representation of the state and development of financial indicators (9) selection of period and the number of periods for calculations and comparison, (10) the implementation of internal directives and their interactive representation, (11) possibility of contract restriction settings and (12) software update in accordance with applicable legislation and internal directives. None of the analyzed software products have got implemented tools for financial control to such an extent.

5. Conclusion

Checking the progress and results of the financial management of the company are one of the key functions of financial management. Range of tools used by financial control manager and the way how they are applied, affect the quality of financial control outputs, which are important basis for financial management and decision making. The results of research we did on a sample of companies of all sizes and both with domestic and foreign ownership interest confirmed our assumptions that companies use particular financial control tools on insufficient level. The use of financial control tools of the company rises with the growth of company size measured by the number of employees. The extent of financial control tools application in enterprises with lower number of employees, is on a lower level than it is in larger companies. Thanks to the research we found the dependence of the total extent of use of financial control tools on the share of foreign capital on the capital. With the growth of the size category of the business entity and the growth of the share of foreign capital on the capital of the company, the share of subjects which use tools for financial control is increasing and there is also increase in the extent of use of financial control instruments. It means that the number of used types and frequency of their application is increasing. Causes of dependencies between the extent of financial control tools application and company size, or the share of foreign capital on the capital, we can see in the following facts: (1) education, experience of entrepreneur, that affect his ability to use financial control tools, (2) the concentration of the business, which affects the difficulty of activities records, which are under financial management and control, (3) the system of organization and management of the company, which is reflected in delegating duties related to financial management and control of the individual job positions, (4) accounting system, which affects the detailed nature of information that are under financial control, (5) property equipment of company with an emphasis on software that allows to automate and accelerate the process of financial management and control and reduces errors caused by human factor, (6) costs of applying the tools of financial control (costs for acquisition of computer and software equipment, personnel costs, costs related to external accounting, costs associated with implemented financial analysis of a company, fines from inspection, fees for advisory services, trainings, etc.).

BIBLIOGRAPHY

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. a kol. 2001. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-8583-945-8.
- [2] BEŇOVÁ, E. – HLAVATÁ, I. 1996. *Financie a mena*. Bratislava : Ekonóm, 1996. 298 s. ISBN 80-225-0797-0.
- [3] GROFČÍKOVÁ, J. 2013. *Nástroje finančnej kontroly v podniku : dizertačná práca*. Banská Bystrica : EF UMB, 2013. 139 s.
- [4] HÁČIK, V. 1993. *Finančná kontrola*. Bratislava : Súvaha, 1993. 88 s. ISBN 80-88727-03-0.
- [5] KANDEROVÁ, M. – ÚRADNÍČEK, V. 2000. *Kvantitatívne metódy vo finančnom riadení firmy I*. Banská Bystrica : RCPF a FF UMB, 2000. 275 s. ISBN 80-89029-01-9.
- [6] KRIŠTOFÍK, P. 2011. Aktuálne problémy riadenia likvidity. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. Bratislava : Iura Edition, Roč. 4, 2011. č. 12. ISSN 1337-7574, s. 676 – 678.
- [7] LANG, H. 2007. *Management : Trendy a teorie*. Praha : C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 80-7179-683-1.
- [8] LESÁKOVÁ, Ľ. 2001b. *Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2001. 158 s. ISBN 80-8055-478-1.
- [9] LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2004. 121 s. ISBN 80-8055-914-7.

- [10] MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. 425 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [11] SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- [12] SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [13] SYNEK, M. a kol. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha : Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-2473-494-1.
- [14] VEBER, J. a kol. 2000. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. 701 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [15] VEBER, J. 2009. *Management : Základy : Moderní manažerské přístupy : Výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 600 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [16] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [17] VYSUŠIL, J. 1996. *Základy managementu*. Praha : Nakladatelství HZ Praha, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.
- [18] *Zákon č. 431/2002 Zb. z. o účtovníctve v aktuálnom znení.*

Kontakt:

Ing. Janka Grofčíková, PhD.

janka.grofcikova@umb.sk

Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Katedra financií a účtovníctva,

Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica, Slovensko

Schématická metodika stanovení ceny obvyklé po změnách od 1. ledna 2014

Schematic methodology for setting the standard price after the changes from 1 January 2014

Hálek Vítězslav

Abstract:

Term standard price appears in Czech legal order for more than 20 years. However in detail is standard price described only in Property Valuation Act. In recent years there is an effort to unify interpretation of this term, but also adjust valuation practice of setting a standard price and its usage. Last changes have been made in connection with extensive recodification of civil and business law that became effective January 1st 2014. Is it possible to understand this adjustment as efficient for achievement of set goals or is it another step leading to long-demanded acceptance of Czech valuation standards, that would give clear rules for all areas of valuation and on which basics it could be possible to quit concept of standard price according to a specific act?

Keywords: standard price, market price, market value, property valuation, comparing valuation method

JEL Classification: M48, K13, K34

Úvod

Cena obvyklá je odborným pojmem, který patří především do slovníku znalců a odhadců majetku. V praxi se s ním setkává a pracuje s ním i celá řada dalších profesí od úředníků finančních úradů, přes manažery firem až po **soudce a policejní vyšetřovatele**. Z praktických zkušeností vyplývá, že se při oceňování daleko častěji pracuje s pojmem **ceny tržní**.

Z toho mohou vyplynout otázky, proč vedle sebe existují dva zdánlivě se překrývající pojmy, jak významný je podíl ocenění cenou obvyklou v porovnání s ostatními hodnotami, jaký je vztah pojmu **ceny obvyklé k tržní ceně**, jakými metodami lze ceny obvyklé stanovit a jaké je skutečné užití obvyklých cen v praxi **po změnách v zákonech platných od 1. ledna 2014**.

Za účelem poskytnutí odpovědí na tyto otázky jsem provedl průzkum ve znalecké praxi týkající se **frekvence užití a způsobů stanovení obvyklé ceny** v porovnání s cenou tržní, případně dalšími možnými výstupy ocenění. Na základě provedeného **výzkumu užití těchto pojmů v oceňovací praxi a za použití empirických metod zkoumání - především analýzy a komparace**, spolu se získanými poznatky o užívaných postupech stanovení obvyklé ceny se rovněž zaměřím na soulad praktické aplikace s metodami definovanými v zákonných normách.

Cílem výzkumu i zpracování tohoto příspěvku bylo ověřit **užívání pojmu obvyklé ceny** v zadání znaleckých posudků a zjistit charakteristické rysy této aplikace – zejména zjistit **nejfrekventovanější účel ocenění a typického objednatele** ocenění cenou obvyklou. Na základě výsledků výzkumu a vlastního pozorování bylo rovněž cílem vytvořit schématickou metodiku pro stanovení ceny obvyklé. v takové podobě, aby vyhovovala jak požadavkům kladeným na tento pojem zákonnými normami, tak i požadavkům na její použití vyplývající z oceňovací praxe.

1. Pojmy cena a hodnota

Cena (price) je termín používaný pro peněžní částku požadovanou, nabízenou nebo zaplacenou za aktivum. [6]. Cena je obecně ukazatelem **relativní hodnoty** přisouzené aktivu konkrétním kupujícím nebo prodávajícím za určitých podmínek. [6]

Hodnota (value) je **ekonomický** pojem označující peněžní částku, která je **odhadem** ohodnocení zboží a služeb v daném **čase**, podle konkrétní **definice hodnoty**. (Hálek, 2011)

Tržní hodnota je odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi koupěčtivým kupujícím a prodejce chtivým prodávajícím při transakci mezi

samostatnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly informovaně, rozumně a bez nátlaku. (Hálek, 2011)

Zákonem o oceňování majetku je definován pojem **ceny obvyklé** jako ceny, která byla při prodeji stejného, popřípadě obdobného majetku nebo při poskytování stejné nebo obdobné služby v obvyklém obchodním styku v tuzemsku ke dni ocenění za podmínky, že se do ní nepromítají vlivy mimořádných okolností trhu, osobních poměrů ani vliv zvláštní oblíbenosti. [9]

2. Metoda výzkumu

Úvodní fáze vlastního výzkumu k pojmu **ceny obvyklé a vztahu k hodnotě tržní** představovala získání vstupních dat o užití těchto pojmů v zadání pro zpracování ocenění u několika znaleckých subjektů. Data představují údaje znaleckého ústavu a dvou znalců fyzických osob. V případě znaleckého ústavu se jedná o kumulovaná data za **16 let** činnosti, v případě znalců fyzických osob jde o data za **18 let** znalecké činnosti.

Pro snadnější statistické zpracování a následnou interpretaci výsledků byly zavedeny následující **kategorie pro účel ocenění**:

U1 – stanovení výše daňového základu a vyměření výše daně,

U2 – prodej a koupě mezi nezávislými subjekty,

U3 – prodej a koupě mezi závislými subjekty,

U4 – civilní soudní řízení (zahrnuje občanské a obchodní soudní řízení, insolvenční řízení),

U5 – vyšetřování a trestní řízení.

Vedle toho bylo třeba zavést i třídění pro **druhy objednatelů** ocenění:

O1 – privátní subjekty - fyzické osoby,

O2 – privátní subjekty - právnické osoby,

O3 – státní orgány (zahrnuje i soudy a Policii ČR).

3. Pojem cena obvyklá v české legislativě

Podle ustanovení § 1 odst. 1 ZOM se **obvyklá cena** nebo **cena zjištěná** podle tohoto zákona **vztahuje** na oceňování majetku (tj. věcí, práv a jiných majetkových hodnot) a služeb pro účely stanovené zvláštními právními předpisy, pokud tyto předpisy odkazují na cenový nebo zvláštní předpis pro ocenění majetku nebo služby k jinému účelu než pro prodej. [5]

Přestože se stanovení ceny podle zvláštního předpisu dotýká oblasti daňových zákonů, je mezi vyjmenovanými zvláštními předpisy z daňových zákonů uveden **pouze** zákon ČNR č. 338/1992 Sb., **o dani z nemovitostí**. Vedle toho se ovšem ceny obvyklé v praxi využívá i pro účely ZDP či zákona č. 235/2004 Sb., **o dani z přidané hodnoty**. Jedná se především o užití pro účely stanovení základu daně ve vyjmenovaných případech.

Definice ceny obvyklé v posledním znění byla rozšířena o podmínku určení **ceny obvyklé porovnáním**, což přineslo zcela nový pohled na její pojetí. Zatímco v minulosti byly jako cena obvyklá vnímány i hodnoty zjištěné například **výnosovými či nákladovými způsoby ocenění**, současné znění definice jasně říká, že cenu obvyklou lze zjistit jediným způsobem, a to **cenovým porovnáním**. Z toho rovněž plynou zcela nová úskalí pro oceňování i nakládání s pojmem ceny obvyklé související zejména s **omezenými možnostmi cenového porovnání ve specifických případech**. (Kuhrová, 2014).

ZOM proto nově definoval ještě další ceny využitelné v rámci oceňování majetku. Jedná se o **cenu mimořádnou** a **cenu zjištěnou**. **Mimořádnou cenou** je v podstatě cena obvyklá, do které se ovšem promítly mimořádné okolnosti trhu, osobní poměry, nebo zvláštní oblíbenosti. Tedy se jedná o cenu, která nesplňuje všechny atributy ceny obvyklé.

Dalším typem ceny, kterou upravuje ZOM je **cena zjištěná**. Tu lze zjistit v zákoně **vyjmenovanými způsoby**.

Zcela novým předpisem, který využívá ustanovení ZOM, a který rovněž vstoupil v platnost po 1. lednu 2014, je zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb., o **dani z nabytí nemovitých věcí**, které z části nahradilo původní zákon o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Toto zákonné opatření upravuje zdanění **úplatného nabytí vlastnického práva** k nemovitému majetku.

Druhým předpisem, který v současnosti rovněž pracuje s pojmem **obvyklé ceny**, je zákon č. 526/1990 Sb., o cenách.[10] Pojem **ceny obvyklé** tak z pohledu legislativy vyjadřuje především definice obsažená v ZOM, který je označován za zvláštní předpis pro **zjištění ceny, pro v zákonech vyjmenované účely**.

Stanovení ceny obvyklé je využíváno rovněž pro účely zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, který v § 137 - Stanovení výše škody uvádí, že při stanovení výše škody se vychází z **ceny, za kterou se věc, která byla předmětem útoku, v době a v místě činu obvykle prodává**. Nelze-li takto výši škody zjistit, vychází se z **účelně vynaložených nákladů na obstarání stejné nebo obdobné věci** nebo uvedení věci v předešlý stav. Přiměřeně se postupuje při stanovení výše škody na jiné majetkové hodnotě. [12]

Z uvedeného jednoznačně vyplývá, že pro účely stanovení **škody** pro účely trestního řízení je třeba stanovit rovněž **cenu obvyklou** věci či jiné majetkové hodnoty v době a místě činu. Podle judikatury se jedná o cenu **obvyklou v obci, popř. v její části**, kde došlo k trestnému činu, stanovenou pro legální maloobchodní prodej.

Možnosti stanovení ceny obvyklé v trestním řízení jsou tak ještě **výrazně omezenější**, než je tomu v případě ceny obvyklé stanovované podle ustanovení ZOM pro výše uvedené účely.

Posledním z účelů je pak situace, kdy cena obvyklá, případně cena zjištěná, stanovená podle ZOM je považována za **výchozí cenu** pro jednání dvou nezávislých subjektů **o skutečné tržní ceně**, za kterou bude transakce realizována.

4. Výsledky výzkumu užití ceny obvyklé v praxi

Tab. 1: Výsledné podíly ocenění obvyklou cenou podle druhu objednatele a účelu ocenění

	O1 – privátní subjekty – fyzické osoby,		O2 – privátní subjekty – právnické osoby,		O3 – státní orgány (zahrnuje i soudy a Policii ČR).	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
U1 – stanovení výše daňového základu a vyměření výše daně,	26	39,4	120	20,9	5	1
U2 – prodej a koupě mezi nezávislými subjekty,	11	16,7	144	25,1	4	0,8
U3 – prodej a koupě mezi závislými subjekty,	7	10,6	274	47,8	0	0
U4 – civilní soudní řízení,	14	21,2	30	5,2	278	53,4
U5 – vyšetřování a trestní řízení.	8	12,1	5	1	233	44,8
Celkem	66	100	573	100	520	100
Relativní podíl v %	5,7		49,4		44,9	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených výsledků vyplývá převaha privátních subjektů – právnických osob mezi objednateli s téměř **50 %**. Druhé pořadí představují státní orgány s odstupem necelých 5 %, konkrétně s necelými **45 %**. Nejméně významný podíl mezi objednateli ocenění cenou obvyklou představují fyzické osoby s necelými 6 % ocenění. U nejčtenější skupiny objednatelů převážily znalecké posudky zadané v souvislosti s **převodem mezi závislými subjekty. Spolu s oceněními provedenými pro státní orgány v rámci civilních soudních řízení a v rámci vyšetřování i trestního řízení tvoří trojici nejfrekventovanějších ocenění s požadavkem na stanovení ceny obvyklé.**

Z uvedeného vyplývá tedy, že cena obvyklá je i v praxi užívána především jako specifický pojem vyplývající z naší legislativy a v jejím rámci je také používána. Na rozdíl od tržní ceny je její užití v praxi výrazně omezeno na oblasti, kde je **jednoznačně vyžadována zákonem.**

Naše legislativa s pojmem ceny obvyklé pracuje a v praxi se tento pojem i prakticky uplatňuje (viz výsledky výzkumu), žádný z uvedených předpisů však neuvádí jasný metodický postup pro stanovení ceny obvyklé. Na základě dosavadních zjištění jsem se rozhodl provést syntézu těchto poznatků a vytvořit **schematickou metodiku stanovení ceny obvyklé**, která by vyhověla požadavkům kladeným na cenu obvyklou uvedenými zákonnými předpisy.

5. Schématická metodika stanovení ceny obvyklé

Zjištění ceny obvyklé představuje v podstatě **přenos** známých, **na trhu obvykle sjednaných cen** při prodeji stejného nebo obdobného majetku, **na majetek**, který trhem dosud neprošel. Obvyklá cena **nemusí** být, a to ani pro daňové účely, **stanovena znalcem**, ale v **některých případech** může být její zjištění natolik **složitě**, že je využití služeb znalce zcela nezbytné

Podle aktuálně platného znění ZOM je třeba stanovit cenu obvyklou **jedině porovnáním**. Nicméně **neexistuje univerzální metoda** a postup pro zjištění obvyklé ceny. O konkrétní metodice stále rozhoduje charakter majetku či služby, funkčnost trhu atd.

Spojení požadavků kladených na stanovení **obvyklé ceny** vyplývajících ze všech zákonných předpisů, které užití ceny obvyklé upravují a **reálného metodického postupu** představuje **axiom η** (axiom éta), který jsem za tímto účelem formuloval.

Cenu obvyklou produktu je možné na základě uvedeného **axiomu η** definovat jako peněžní částku zjištěnou na základě porovnání:

1. **výchozích cen,**
2. **srovnatelných produktů,**
3. **na místním, nebo srovnatelném trhu,**
4. **za obdobných transakčních podmínek.**

Na jednotlivé výchozí **prvky vstupující do porovnání** je třeba klást následující požadavky:

1. **výchozími cenami** pro porovnání jsou **veřejně známé ceny, legálního** prodeje, platné k **datu ocenění**.
2. cenové porovnání je provedeno buď na **místním trhu**, nebo na **trhu srovnatelném** co do **charakteru a rozsahu**.
3. **srovnatelnost** produktů je zajištěna z hlediska **dostupnosti, užitečnosti, kvality, kvantity**.
4. u porovnávaných transakcí platily obdobné **transakční podmínky** spočívající v **záruce, obchodních podmínkách, účasti prostředníka, rozsahu dodávky**.

Způsob praktického využití **axiomu η** je možné znázornit za pomoci následujícího schématu.

Obr. 3: Schematická metodika stanovení ceny obvyklé dle axiomu η



Prvotním krokem zjištění obvyklé ceny, podle uvedeného **axiomu η** , je overení, zda se oceňovaný majetek **na trhu obchoduje**. Velikost trhu, jehož analýzu je třeba provést, se částečně řídí i **účelem ocenění**. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, například pro účel trestního řízení se musí jednat o velmi omezený rozsah místního trhu. Naproti tomu pro běžné daňové účely je možné analyzovat v rozsahu lokálního či regionálního trhu, který lze chápat jako širší pojem, než trh místní. Další faktor, který ovlivňuje rozsah zkoumaného trhu je i sám **předmět ocenění**. Dle jeho charakteru se může jednat o nutnost ocenění například na celorepublikovém trhu, protože se na nižších místních či regionálních úrovních trhu neobchoduje.

Zjištění **obvyklé ceny movitého majetku** je záležitostí o něco jednodušší, protože ve většině případů je na trhu zjistitelné **dostatečné množství transakcí**, při kterých byl převáděn a majetek se na trhu běžně vyskytuje.

Složitější situace ovšem nastává u **movitého majetku, který je něčím specifický**, nebo **majetku již používaného**, u kterého hraje roli otázka uvažované **životnosti** a rovněž míra **fyzického a morálního opotřebení**. V daném případě záleží právě na odborných znalostech, aby byla zvolena **vhodná kritéria pro porovnání** s jiným obchodovaným majetkem.

Naproti tomu je určení **ceny obvyklé nemovitého majetku** záležitostí, kde se bez odborných znalostí znalece již obejít nelze. Nemovitý majetek je logicky vázán na určité místo, a proto je nezbytné pro jeho ocenění pracovat jedině s **údaji z místního nebo maximálně lokálního trhu**. To omezuje šanci na správné určení obvyklé ceny. V praxi se znalci uchylují k vyhledávání **srovnatelných lokálních trhů** a provedení cenového porovnání na těchto trzích. Tato činnost ale vyžaduje již velmi dobrou znalost **charakteristik jednotlivých trhů** a volby **správných srovnávacích kritérií**. Jiná kritéria pro porovnání je třeba volit pro **pozemky**, jiná pro **stavby** a u nich ještě záleží na účelu jejich **užití**, kde se liší kritéria například u rodinných domů od kritérií u výrobních hal či administrativních budov. Samozřejmým předpokladem při stanovení ceny obvyklé u nemovitostí je **porovnání cen staveb se stejným účelem užití** - bydlení, administrativa, skladování, průmysl, zemědělství apod.

Doplnění ustanovení zákona o ustanovení vyžadující při ocenění cenou obvyklou provést toto **cenovým porovnáním** bylo vedeno snahou o dosažení ceny, která představuje skutečně obvyklou cenu, tedy cenu, za kterou lze oceňovaný majetek **na daném trhu běžně a v daném čase pořídit**.

Každá nemovitost je jedinečná, proto je nutné rozdíly mezi vzorky a oceňovanou nemovitostí upravit odůvodněnými **cenovými korekcemi**, které vyjadřují náklady dosažení **srovnatelnosti obou**.

Při vyhodnocování rozdílů mezi získanými vzorky a oceňovaným nemovitým majetkem nemovitostmi se doporučuje porovnávat prostřednictvím **ceny za nemovitost jako celek**. Naopak zcela nevhodné je při současném ocenění stavby a pozemku, na němž se stavba

nachází, provést ocenění jako součet porovnávací hodnoty pozemku a porovnávací hodnoty stavby. K takovému majetku je z pohledu porovnávacího ocenění třeba rovněž **přístupovat jako k celku**. [7]

Výsledkem porovnávacího postupu ocenění je **porovnávací hodnota** nemovitostí – cena obvyklá, která může, být s náležitým zdůvodněním ztotožněna i s tržní hodnotou nemovitostí. Obecně se však považuje za jednu z indikujících cen možné úrovně tržní hodnoty.

Obdobný postup **porovnávacího ocenění** lze aplikovat na **movitý majetek**. U tohoto majetku jsou rozhodujícími kritérii pro porovnání zejména srovnatelnost **funkce, kvality, technických vlastností a podmínek prodeje**.

U movitého majetku je možné předpokládat, že bude k dispozici rozsáhlejší **soubor srovnatelného movitého majetku** a tedy i dostatečné množství nabídkových či realizovaných cen. Stanovení konečné obvyklé hodnoty pak nejčastěji vychází z **použití statistických metod** (průměr, medián), případně dalších korekcí na základně drobných rozdílností majetku. [8]

Při **ocenění podniku obvyklou cenou** na základě porovnávacích metod ocenění je třeba provést porovnání se **srovnatelnými podniky**. **Základními ekonomickými kritérii** pro výběr **srovnatelných podniků** jsou výnosnost, riziko, očekávaný růst a obchodovatelnost.

Tato základní kritéria jsou při praktické aplikaci obvykle **nahrazována kritérii**, jako je shodný **obor podnikání**, podobná **velikost podniků**, podobné **hodnoty souboru ukazatelů finanční analýzy** apod.

Nejčastějšími metodami tržního porovnání je **metoda srovnatelných transakcí** vycházející z dat o prodejkách celých podniků nebo většinových vlastnických podílů a **metoda srovnatelných podniků** vycházející z dat o cenách akcií na kapitálovém trhu. Další možnosti představují i metody srovnání **výkonnosti podniků**, jako například koncept **Balanced Scorecard (BSC)**, který integruje do jednotného systému řízení finanční ukazatele s nefinančními. Podstatou BSC je zaměření na 4 klíčové perspektivy, které byly identifikovány jako kritické finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. [8]

Metody tržního porovnání jsou založeny na použití **násobitelů**, které představují poměr mezi tržní hodnotou (resp. cenou) kapitálu a vybranou vztahovou veličinou. **Vztahové veličiny** mohou být výnosové (tržby, zisk, EBIT atd.), majetkové (účetní hodnota vlastního nebo investovaného kapitálu), hmotné. [6]

Správný postup určení obvyklé ceny je v praxi často podceňován a za obvyklou cenu jsou mnohdy vydávány ceny určené **bez důkladné analýzy trhu, ceny, které trhem neprošly**.

Závěr

Poslední úprava definice pojmu ceny obvyklé v ZOM sice přinesla sjednocení oceňovací praxe a omezení nedostatků, které při stanovení ceny obvyklé podle původní definice často vznikaly, co ale nepřinesla je sjednocení metodiky, která by zajišťovala konzistenci v oceňování.

Přičemž z výsledků výzkumu užití **ocenění cenou obvyklou** jasně vyplývají následující závěry:

1. nejčetnějšími objednateli ocenění cenou obvyklou byly právnické osoby s podílem téměř **50 %** a to za účelem ocenění pro převod majetku mezi spřízněnými subjekty, který v této skupině představoval **47,8 % zadání**.
2. druhým nejčastějším objednatelem byly státní orgány s téměř **45% podílem**. Pro tuto skupinu bylo nejfrekventovanějším účelem ocenění pro účely civilního soudního řízení s podílem **53,4 % v rámci skupiny objednatelů**.

3. Třetím nejtypičtějším zadáním je pak opět ocenění zadané **státními orgány**, tentokrát v rámci **vyšetřování a trestního soudního řízení**.

Z těchto závěrů plyne, že dominantními objednateli ocenění cenou obvyklou jsou státní orgány. Zároveň s ohledem na dominující účely ocenění je na místě požadovat i **konzistentní metodiku** stanovování ceny obvyklé, protože absolutně nejvíce je využívána v rámci různých soudních řízení a vyšetřování. A tento požadavek je třeba akcentovat i za situace, kdy se praxe **oceňování** s výjimkou vyjmenovaných účelů ocenění podle ZOM a na něj odkazujících zákonných předpisů, ubírá především cestou stanovování **tržní hodnoty** majetku podle mezinárodních oceňovacích standardů.

Pokud by se obdobné standardy pro oceňování majetku podařilo v budoucnosti zařadit do legislativy ČR, bylo by možné přenést na ně i působnost současného ZOM a **sjednotit tak oceňovací praxi na jednotných základech**.

Jako jednu z možností řešení tohoto nedostatku jsem na základě syntézy výsledků uvedeného výzkumu a praktických zkušeností s oceňováním vytvořil **schematickou metodiku stanovení ceny obvyklé dle axiomu η** , která vyhovuje v praktických aplikacích a zároveň splňuje požadavky na cenu obvyklou plynoucí ze zákonných norem. Při uplatnění této metodiky se stanovení ceny obvyklé stává daleko **transparentnějším** a pro uživatele výsledků ocenění rovněž snadněji **aplikovatelným**.

Literatura

- [1] HÁLEK, V. *Oceňování majetku v praxi*. Bratislava: DonauMedia, vyd. 1, 2009. 247 s. ISBN 978-80-89364-07-7.
 - [2] HÁLEK, V. *Ekonomické znalecké posudky v trestním řízení ABC*. Bratislava: DonauMedia, vyd. 1, 2013. 312 s. ISBN 978-80-89364-47-3.
 - [3] HÁLEK, V. *Ekonomická činnost statutárních orgánů ABC*. Bratislava: DonauMedia, vyd. 1, 2012. 240 s. ISBN 978-80-89364-40-4.
 - [4] KUHROVÁ, Kateřina. *Nová definice ceny obvyklé – krok vpřed, tři kroky vzad*. [online]. [cit. 2014-03-05].
 - [5] *Používání obvyklých cen pro účetní a daňové účely*. Daňový portál [online]. [cit. 2014-03-01].
 - [6] *SI OP VŠE Standard pro oceňování podniku v České republice*. VŠE Praha, Institut oceňování majetku. [online]. [cit. 2014-03-01].
 - [7] *SI ON VŠE Standard pro oceňování nemovitostí tržní hodnotou v České republice*. VŠE Praha, Institut oceňování majetku. [online]. [cit. 2014-03-01].
 - [8] *Návrh směrnice pro oceňování nehmotných aktiv v podmínkách České republiky*. VŠE Praha, Institut oceňování majetku. [online]. [cit. 2014-03-01].
 - [9] Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku
 - [10] Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách
 - [11] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
 - [12] Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník
 - [13] IVS 1 – Market Value Basis of Valuation, International Valuation Standards Committee, Sixth Edition, 2003
 - [14] IVS 2 – Valuation Bases Other Than Market Value, International Valuation Standards Committee, Sixth Edition, 2003
 - [15] IVS 3 – Valuation Reposting, International Valuation Standards Committee, Sixth Edition, 2003
- KNÁPKOVÁ, A., HOMOLKA, L., PAVELKOVÁ, D. *Utilization of Balanced Scorecard and the Effect of its on the Financial Performace of Companies in the Czech Republic*. E +M Ekonomie a Management. 2014, XVII, issue 2, s. 146-160. DOI: 10.15240/tul/001/2014-2-011.

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.

e-mail: vitezslav.halek@uhk.cz

Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu

Katedra managementu

Oborové standardy při procesu stanovení optimální kapitálové struktury³⁶

The Branch Standards in the Proces of the Optimizing of the Capital Structure

Milan Hrdý

Summary

The contribution deals with the role of the branch standards in the process of optimizing of the capital structure. The aim of this contribution is to analyze the possibility of the usage of the branch standards as the target optimal capital structure of the firm. The methods used are based on the analysis of the different approaches to the optimizing of the capital structure from the theoretical point of view and also from the practical experience. The branch standards in the seventh areas were analyzed from the point of view of the Czech Republic, the U.S.A., and of the Europe. It was found out that the active process of the optimizing is very complicated and that it is better to use the passive way of the optimizing which lies in using the pecking order theory for small and medium enterprises and in using branch standards for larger companies. Because the target branch standards needn't to be optimal it is necessary adjust the average indebtedness in the concrete branch according to the indebtedness abroad, mainly in Europe. So the recommended branch standards in the chosen branches in the Czech Republic were proposed.

Key words: Optimizing; Capital; Branch; Standards;

JEL Classification: G390, H250

Úvod – vymezení cílů a použitých postupů

Optimalizace kapitálové struktury konkrétního závodu představuje již dlouhodobě velmi zajímavé téma z oblasti finančního řízení podniku. Od konkrétní struktury podnikového kapitálu se odvíjí mimo jiné i úroková míra pro diskontování budoucích peněžních toků závodu v investičním rozhodování či při oceňování závodu výnosovými metodami. Identifikace optimální kapitálové struktury závodu však není jednoduchou záležitostí ani z hlediska teoretického a už vůbec ne z hlediska praktického. V oblasti teorie existuje několik doporučených postupů, jejichž praktická realizace je velmi komplikovanou záležitostí. Tato skutečnost může vést k úvaze, zda vůbec má smysl celou náročnou procedurou optimalizace projít či zda by nebylo rozumnější spokojit se s pasivním přístupem spočívajícím mimo jiné i ve využití tzv. oborových standardů. Cílem tohoto příspěvku je proto analyzovat teoretický i praktický přístup k optimalizaci kapitálové struktury se zaměřením na využití oborových standardů a na praktickou možnost tyto standardy vůbec pro prostředí českých firem stanovit a ve vybraných oborech se o to i pokusit. Základní metodou využitou při řešení tohoto problému bude metoda analýzy s využitím teoretických předpokladů i praktických zkušeností s optimalizací kapitálové struktury konkrétního závodu a dále s využitím dostupných informací týkajících se zadlužení ve vybraných oborech a oblastech. Na základě těchto skutečností vyvodit závěry v tom smyslu, zda a jak obtížně je možné oborové standardy pro optimalizaci kapitálové struktury závodu využít a pokud dospějeme k závěru, že ano, finálně stanovit návrh doporučených hodnot zadlužení ve vybraných oborech.

1. Teoretická východiska problému

Jak již bylo výše uvedeno, optimalizace kapitálové struktury konkrétního závodu patří mezi stálá a oblíbená témata v oblasti teorie i praxe podnikových financí se stále ne zcela jednoznačnými závěry doporučujícími konkrétní „správný“ postup při této optimalizaci

³⁶ Tento příspěvek byl připraven v rámci interního grantového projektu SVŠE Znojmo VGS 2014K02 „Finanční a účetní studie v teorii i praxi současné ekonomiky“.

u konkrétního závodu. Důvod je zcela prostý. Zavedení dluhu do kapitálové struktury závodu s sebou přináší základní pozitivum v podobě získání levnějšího kapitálu pro závod, na druhé straně ale s sebou přináší i riziko vzniku finanční tísně s následnou možností bankrotu závodu. Problém tedy není jednoduchý, což se v podstatě odráží v několika teoretických přístupech, které problematiku optimalizace kapitálové struktury závodu řeší. Nebude jistě od věci si některé základní teorie připomenout:

- Klasická neboli též tradiční teorie optimalizace.
- Teorie Modigliani-Millera – tvrzení č. 1
- Teorie Modigliani-Millera – tvrzení č. 2
- Kompromisní teorie optimalizace.
- Teorie hierarchického pořádku.
- Teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury.
- Teorie manželů Inky a Ivana Neumaierových.

Klasická neboli tradiční teorie optimalizace kapitálové struktury za optimální kapitálovou strukturu považuje takovou míru zadlužení respektive takové složení podnikového kapitálu, při kterém jsou vážené (průměrné) náklady kapitálu minimální. Za předpokladu stabilních očekávaných výnosů je možné bod minimálních průměrných nákladů kapitálu závodu ztotožnit s maximalizací tržní hodnoty firmy (Valach, 2011). Vycházíme zde z obecných ekonomických principů, které říkají, že základ tržní hodnoty (TH) jakéhokoliv aktiva se rovná současné hodnotě budoucích efektů, které budou vlastníkovi aktiva plynout. Je třeba zdůraznit, že veškeré optimalizační procesy v závodě, optimalizaci kapitálové struktury v tom nevyjímaje, mají za úkol naplnit základní finanční cíl podnikání, tj. maximalizovat tržní hodnotu závodu. Pro základ tržní ceny tedy platí (Hrdý, 2013):

$$\text{Základ TH} = \frac{\text{očekávané budoucí efekty}}{i}$$

Rovnici lze jednoduše upravit:

$$\text{Základ TH závodu} = \frac{\text{Budoucí očekávané výnosy}}{\text{průměrné náklady kapitálu podniku}}$$

Výpočet průměrných (vážených) nákladů kapitálu podniku probíhá podle následující rovnice (Valach, 2011):

$$N = \frac{D}{K} \times N_d + \frac{P}{K} \times N_p + \frac{K_m}{K} \times N_k + \frac{Z}{K} \times N_z$$

Kde:

N = průměrné náklady podnikového kapitálu v %,

D = dluh v Kč,

P = prioritní kapitál v Kč,

K_m = kmenový kapitál v Kč,

K = celkový kapitál v Kč (K = D + P + K_m + N_z),

N_d = náklady dluhu v %,

N_p = náklady prioritního kapitálu v %,

N_k = náklady kmenového kapitálu v %,

N_z = náklady nerozděleného zisku.

Průměrné náklady kapitálu závodu vykazují tvar tzv. „U“ křivky, kdy nejprve se zavedením dluhu do kapitálové struktury klesají a po dosažení optima se začínají opět zvyšovat. Je to způsobeno prvotním pozitivním vlivem působení úrokového daňového štítu, který postupně slábne a začíná být překryt působením nákladů finanční tísně, které se zvyšují s rostoucím zadlužením. Věřitelé začínají 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.

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. (Hrdý, 2013). Klasická teorie však nabízí teoretickou možnost identifikace konkrétního dluhového poměru.

Teorie Modigliani-Millera - tvrzení č. 1 vychází z představy, že tržní hodnota závodu je závislá pouze na struktuře majetku závodu a nikoliv na struktuře jeho financování. Podle této teorie tak optimalizace kapitálové struktury postrádá smysl. Existoval zde zjednodušený předpoklad dokonalých kapitálových trhů a nedaňové prostředí.

Teorie Modigliani-Millera - tvrzení č. 2 připouští existenci daní a tvrdí, že pokud závod očekává, že bude mít zisk a bude platit daně, měl by se zadlužovat, aby využil úrokový daňový štít. Problém této teorie spočívá v zanedbání nákladů finanční tísně.

Kompromisní teorie optimalizace kapitálové struktury považuje za optimální velikost zadlužení bod, ve kterém nejvíce převyšuje úrokový daňový štít náklady finanční tísně. Zohledněním nákladů finanční tísně a úrokového daňového štítu se tato teorie podobá teorii klasické. 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 (Valach, 2011).

Teorie hierarchického pořádku není ani teorií v pravém slova smyslu, ale výsledkem empirických výzkumů chování firem, zejména v USA. 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 (Valach, 2011). Výsledný dluhový poměr pak vyplyne automaticky z popsání způsobu financování.

Teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury vychází ze čtyř základních dimenzí a to sice **daně, riziko, typ aktiv a finanční volnost** (Brealey – Myers, 2014). 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. Tato teorie bere patrně nejvíce do úvahy jednotlivé determinanty kapitálové struktury, jako jsou právě daně, daňový štít, obor podnikání, finanční volnost, majetková struktura, volné investiční příležitosti a také fungování kapitálového trhu (Hrdý, 2013).

Teorie manželů Inky a Ivana Neumaierových (1996) považuje za optimální zadlužení bod maximální rentability vlastního kapitálu. V tomto bodě dochází rovněž k maximalizaci tržní hodnoty firmy.

2. Praktické poznatky procesu optimalizace v konkrétním závodě

Při procesu optimalizace kapitálové struktury konkrétního závodu narazíme na problém, jakou teorii si vybrat a jakým způsobem se vypořádat s aplikačními problémy, na které při uplatnění jednotlivých teorií narazíme. Výběr konkrétní teorie bude záviset na přístupu manažerů závodu

k procesu optimalizace. Tento přístup může být aktivní, ale i pasivní. Aktivní přístup znamená aktivní snahu o identifikaci optimálního dluhového poměru, zatímco při pasivním přístupu optimální dluhový poměr vyplyne z procesu optimalizace. To se týká zejména teorie hierarchického pořádku, ale také i možnosti využití oborových standardů při procesu optimalizace. Odvětví podnikání je jedním z nejvýznamnějších determinantů optimalizace kapitálové struktury, neboť určuje oborové standardy zadlužení, kdy „firmy usilují zpravidla o přiblížení k průměrné úrovni zadluženosti ve svém oboru podnikání a vycházení přitom z toho, že riziko podnikání je oborově determinováno“ (Valach, 2011, s. 322), přičemž „rozdíly kapitálových struktur konkrétních podniků vyplývají z odlišností daných firem od odvětvového průměru“ (Křivská, 2009). Důvod, proč se podniky drží velmi často právě oborových standardů, spočívá především v tom, že případné odlišnosti musí podniky na kapitálových trzích příslušně zdůvodňovat, neboť se tím stávají jaksi „podezřelými“ (Hrdý, 2013).

Otázkou zůstává, jakým způsobem tyto oborové standardy identifikovat a určit. Mělo by to být v závislosti na výši oborového rizika a s přihlédnutím k praktickému chování firem v ekonomické praxi, neboť právě toto chování by mělo odrážet konkrétní aspekty příslušného oboru. Potvrzení správnosti oborových standardů a jejich možná identifikace by výrazným způsobem proces optimalizace ulehčila, i když je zřejmé, že každý závod má své vnitřní poměry, které je třeba zohlednit. Tyto vnitřní poměry by pak umožňovaly případné odchýlení od oborových standardů, v závislosti zejména na konkrétním riziku závodu a jeho možnostech reálného financování.

Důvodem, proč by možnost využití oborových standardů výrazným způsobem ulehčilo proces optimalizace kapitálové struktury konkrétního závodu, je mimo jiné i skutečnost, že s praktickou aplikací jednotlivých teorií je spojena celá řada poměrně klíčových problémů, jejichž vyřešení je značně komplikované, ne-li nemožné.

V případě aplikace klasické teorie narazíme na dva zásadní problémy. Jedná se o to, jakým způsobem identifikovat náklady vlastního kapitálu a náklady dluhu v závislosti na míře zadlužení. Určitá řešení se nacházejí 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 závodu. 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 se jeví využití lineární průběh, což by odpovídalo v případě fáze prosperity podniku jen velmi postupnému nárůstu nákladů vlastního i cizího kapitálu. Výsledná rovnice by pak vypadala následujícím způsobem: $y = x/k + a$ (Hrdý, 2013).

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 (Hrdý, 2013). V zásadě však bude platit, že by se neměl u závodu 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 závod dle finanční analýzy či konkrétních bankrotních modelů nachází v pásmu prosperity (Hrdý, 2013).

V případě aplikace kompromisní teorie optimalizace kapitálové struktury je nutné identifikovat současnou hodnotu úrokového daňového štítu, což by neměl být zásadní problém, avšak problém nastává při identifikaci nákladů finanční tísně. Finanční teorie (Levy, Sarnat 1999) doporučuje vypočítat náklady finanční tísně jako fiktivní platbu pojištění proti bankrotu závodu. 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 závodu pohybovali již v oblasti šedé zóny závodu (Hrdý, 2013).

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 závodu a jemu odpovídající velikosti placených úroků.

Výše uvedené analyzované aplikační problémy jen potvrzují, že pokud by závody mohly využívat pasivní přístup k optimalizaci kapitálové struktury, výrazně by jim to pomohlo ulehčit situaci. V případě malých, případně středních závodů je možné doporučit využití teorie hierarchického pořádku, která vychází z prvotního využití interních zdrojů. Je to celkem logické, neboť pokud má závod interní zdroje k dispozici, nemusí se ucházet o přízeň vnějších investorů, což je právě u malých a středních firem značný problém. Výsledný dluhový poměr i optimální kapitálová struktura pak vyplyne přímo ze způsobu financování. Vzhledem k tomu, že malé a střední firmy velmi často využívají i dotace, je zcela možné, že může dojít k obrácenému pořadí preference vlastních externích zdrojů, mezi které dotace bezesporu patří, před zdroji cizími.

U větších závodů by pak bylo vhodné využití právě oborových standardů případně upravených o konkrétní podmínky závodu, zejména z pohledu rizika či dalších interních specifíků, které by umožňovaly výsledný dluhový poměr oproti oborovým standardům zvýšit nebo snížit. Pokud se shodneme na možnosti využití oborových standardů jakožto cílového dluhového poměru, otázkou je, zda optimálního, narazíme na poměrně zásadní problém spočívající v identifikaci těchto oborových standardů. Jak již bylo zmíněno v předchozí větě, je otázkou, zda průměrné zadlužení v oboru je skutečně optimální. Abychom mohli tyto oborové standardy považovat za optimální, je třeba využít data nejen z České republiky, ale také např. z Evropy, USA, či průměry světové.

3. Praktická analýza využití oborových standardů.

V souvislosti se stanovením návrhu oborových standardů pro české podniky byla provedena srovnání zadlužení ve vybraných oborech pro oblast Evropa, USA a Česká republika. Pro zahraniční oblasti byly využity údaje z internetových stránek prof. Damodarana (2014) opírající se o známé databáze IQ, Bloomberg a Value Line Data. Tržní hodnoty dluhu jsou zjednodušeně brány na úrovni hodnot účetních. Tato data vycházejí ze stavu k 1. lednu 2014. Pro údaje českých firem byla využita data z databáze „Albertina a Report“ za delší období s vyloučením extrémních situací, např. v případě záporného základního kapitálu, kdy vychází velikost zadlužení větší než 100 %. I když hodnoty vycházejí jen z omezeného vzorku dostupných firem ve všech databázích, určitá vypovídací schopnost je nezpochybnitelná a může poskytnout jistě zajímavé údaje jako základnu pro návrh oborových standardů. Základní výchozí údaje jsou obsaženy v následujících tabulkách:

Tabulka 1. Průměrná zadluženost firem – sektor „Těžba černého a hnědého uhlí“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV/ Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV/ Debt ratio)
Evropa	26	50,11 %	44,11 %
USA	45	55,50 %	45,03 %
ČR	20	44,16 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 72), upraveno

Tabulka 2. Průměrná zadluženost firem – sektor „Výroba elektrických zařízení“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV/ Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV /Debt ratio)
Evropa	103	38,73 %	20,60 %
USA	135	32,85 %	10,89 %
ČR	3	21,65 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 73), upraveno

Tabulka 3. Průměrná zadluženost firem – sektor „Železnice a železniční doprava“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV/ Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV /Debt ratio)
Evropa	8	39,10 %	38,89 %
USA	10	39,93 %	16,76 %
ČR	25	41,19 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 74), upraveno

Tabulka 4. Průměrná zadluženost firem – sektor „Úprava vody“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV/ Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV/ Debt ratio)
Evropa	15	71,18 %	51,87 %
USA	20	52,66 %	36,24 %
ČR	136	44,16 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 76), upraveno

Tabulka 5. Průměrná zadluženost firem – sektor „Výroba nápojů“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV Debt ratio)
Evropa	15	46,35 %	19,92 %
USA	47	54,61 %	17,48 %
ČR	358	51,92 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 82), upraveno

Tabulka 6. Průměrná zadluženost firem – sektor „Výroba farmaceutických výrobků“

Oblast/ukazatel	Počet firem ve vzorku	Zadluženost z účetních hodnot (BV Debt Ratio)	Zadluženost z tržních hodnot (MV Debt ratio)
Evropa	79	32,74 %	10,44 %
USA	138	33,54 %	11,79 %
ČR	19	36,28 %	-----

Zdroj: Damodaran (2014) a Hrdý, Milan - Krechovská, Michaela (2013, s. 78), upraveno

Pokud budeme analyzovat výše uvedené údaje, musíme vyjít především z údajů zadluženosti z účetních hodnot v České republice a tyto údaje srovnat s hodnotami v Evropě a v USA, přičemž větší váha bude dána hodnotám v Evropě, která je svým pojetím zaměřená dluhu především na bankovní úvěry České republice bližší než USA, kde dluh povětšinou vychází z emise dluhopisů. Dále bude vhodné srovnat účetní hodnoty s hodnotami tržními, i když pokud budeme usilovat o návrh oborových standardů zaměřených zatím na účetní hodnoty, není možné v konečném důsledku srovnání s tržními hodnotami přikládat příliš velký důraz. Bohužel data z tržních hodnot nejsou v ČR v takovém rozsahu k dispozici.

V oboru „Těžba černého a hnědého uhlí“ hodnotu je průměrná hodnota zadlužení v ČR na úrovni 44, 16 %, což je o něco méně, než je tomu v Evropě a v USA. Zajímavostí je, že účetní zadlužení v ČR odpovídá tržnímu zadlužení v Evropě i v USA. Z výše uvedeného vyplývá, že by se oborový standard mohl pohybovat na úrovni 45 – 50 %.

V oboru „Výroba elektrických zařízení“ je průměrné zadlužení v ČR 21,65 %, což je výrazněji méně, než je tomu ve světě a zejména v Evropě. Odpovídá přibližně hodnotě zadlužení z tržních hodnot v Evropě. Dalo by se uvažovat o doporučení ke zvýšení možné hodnoty zadlužení alespoň na úroveň 25 %.

V oboru „Železnice a železniční doprava“ je průměrná zadluženost v ČR na úrovni 41,19 %, což se blíží průměrné hodnotě zadlužení z účetních hodnot v Evropě i v USA, které jsou jen o něco málo nižší. Oborový standard by se proto mohl ustálit na hodnotě okolo 40 %. Zadluženost z tržních hodnot je téměř stejná jako z hodnot účetních v Evropě.

V oboru „Úprava vody“ je průměrné zadlužení v ČR 44,16 %, což je výrazně méně, než je tomu v USA a zejména v Evropě, která se však v účetních hodnotách značně vymyká ostatním údajům v oboru. Vzhledem i k situaci v oblasti hodnot tržních je možné navrhnout zvýšení na 50 %.

V oboru „Výroba nápojů“ je průměrné zadlužení v ČR na úrovni 51,92 %, což je o něco méně než v Evropě a o něco více než v USA. Zadlužení z tržních hodnot je výrazně nižší, takže ani nemá smysl ho brát příliš do úvahy. Navržený oborový standard by mohl být na úrovni přibližně 50 %.

V oboru „Výroba farmaceutických výrobků“ je průměrná zadluženost v ČR 36,28 %, což je jen o něco méně, než v Evropě a USA. Z toho vyplývá, že by oborový standard mohl být doporučen na úrovni 35 %. Zde je třeba zdůraznit, že navrhované hodnoty má smysl prezentovat jen ve formátu zaokrouhleném na pět procent, nikoliv na úrovni jednotlivých procent. Finální doporučení by pak vypadalo následovně:

Tabulka 7. Doporučené hodnoty oborových standardů zadlužení v ČR pro účetní údaje

Sektor	Oborový standard zadlužení
Těžba černého a hnědého uhlí	45 %
Výroba elektrických zařízení	25 %
Železnice a železniční doprava	40 %
Úprava vody	50 %
Výroba nápojů	50 %
Výroba farmaceutických výrobků	35 %

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr:

Cílem tohoto příspěvku bylo analyzovat teoretický i praktický přístup k optimalizaci kapitálové struktury se zaměřením na využití oborových standardů a na praktickou možnost tyto standardy vůbec pro prostředí českých firem stanovit a ve vybraných oborech se o to i pokusit.

Teoretická i praktické analýza s využitím omezených empirických údajů jasně ukázala, že proces optimalizace kapitálové struktury je věc velmi náročná a komplikovaná, zejména pokud se jedná o úkol optimalizovat kapitálovou strukturu a stanovit optimální velikost zadlužení u konkrétního závodu. Důvody pro tuto komplikovanost jsou dva zásadní. Prvním je skutečnost, že i v oblasti teorie existuje celá řada různých přístupů, názorů i vygenerovaných teorií a druhým fakt, že ne všechny teorie nabízejí možnost identifikace konkrétního dluhového poměru a navíc aplikace většiny z nich je spojena poměrně se zásadními aplikačními problémy. Možnost stanovení konkrétního dluhového poměru umožňují zejména teorie klasická a teorie manželů Neumaierových, je však třeba se vypořádat s náročnými aplikačními problémy, u klasické teorie zejména s identifikací nákladů vlastního i cizího kapitálu v závislosti na míře zadlužení. U kompromisní teorie je zase velmi komplikovanou záležitostí stanovení nákladů finanční tísně. Tyto skutečnosti vedly logicky k zamyšlení, zda není výhodnější využít pasivní přístup k optimalizaci kapitálové struktury, tj. buď teorii hierarchického pořádku, nebo respektování oborových standardů. U malých,

případně středních závodů se jako logické řešení jeví využití právě teorie hierarchického pořádku, která doporučuje prvotní využití vnitřních zdrojů, kdy se závod nemusí ucházet o přízeň vnějších investorů. U větších závodů je možné doporučit respektování oborových standardů, kdy firmy usilují o přiblížení se průměrnému zadlužení v daném oboru jakožto cílovému dluhovému poměru. Je otázkou, zda tento dluhový cílový poměr je možné také považovat za optimální.

Přiblížením se k optimu můžeme dosáhnout mimo jiné i tím, že upravíme stávající dluhové poměry v České republice zadlužení v zahraničí, konkrétně především v Evropě, či eventuálně i v USA. Byla provedena analýza v šesti vybraných oborech, kdy bylo zkoumáno zadlužení z účetních hodnot v České republice, v Evropě a v USA a částečně také porovnávalo s hodnotami tržními v USA a Evropě. Na základě této analýzy byla doporučena cílová hodnota zadlužení pro české závody v oborech „Úprava vody“ a „Výroba nápojů“ 50 %, v oboru „Těžba černého a hnědého uhlí“ 45 %, v oboru „Železnice a železniční doprava“ 40 %, v oboru „Výroba farmaceutických výrobků“ 35 % a konečně v oboru „Výroba elektrických zařízení“ 25 %. I když navrhovaná hodnoty je třeba brát s určitou rezervou, jedná se nejen o doporučení pro závody, ale i o výchozí platformu pro možnost dalších výzkumů.

Zdroje:

- [1] BREALEY, R. A. – MYERS, S.C. (2014). *Teorie a praxe firemních financí*. 2. aktualizované vydání. Brno: Biz Books, Albatros Media, 1096 s., ISBN 978-80-265-0028-5
- [2] DAMODARAN, A. (2014). *Damodaran on Line – The Data Page*. [on-line], New York, New York University Stern School of Business, c 2014, [cit. 03.11.2014], <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.
- [3] HRDÝ, M. 2000. *Optimalizace finanční struktury konkrétního podniku* - 3. část. Účetnictví, roč. 35, č. 5, ISSN s. 49 – 50
- [4] HRDÝ, M. 2013. Vybrané problémy optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku. *In Sborník příspěvků z mezinárodní konference SVŠE Znojmo, Nové trendy – nové nápady*, Znojmo, s. 26 – 34, ISBN 978-80-873-14-54-8
- [5] HRDÝ, M. 2013. Optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku a oborové standardy. Český finanční a účetní časopis, rok 2013, ročník 8, č. 2, s. 74-83
- [6] HRDÝ, M.- Krechovská, M. 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha, Wolters Kluwer, 2013, 267 s., ISBN 978-80-7478-011-0
- [7] LEVY, H. - SARNAT, M.: 1999. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*, 1. vydání, Praha. Grada, ISBN 80-7169-504-1
- [8] KŘIVSKÁ, R. 2009. *Determinanty kapitálové struktury a její optimalizace* – doktorská disertační práce. Praha: VŠE Praha
- [9] NEUMAIEROVÁ, I., - NEUMAIER, I. 1996. Úvaha o optimální zadluženosti. Praha: Finance a úvěr, roč. 46, č. 1, ISSN 0015- 1920, s. 51-61
- [10] VALACH, J. 2011. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vydání, Praha: Ekopress, 513 s., ISBN 978-80-86929-71-2

Kontakt:

Doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D.

email: hrdy@svse.cz

Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o.

Loucká 656/21

669 02 Znojmo

Model řízení konkurenční výhody dominantní firmy (Stackelbergův oligopol) – formulace hypotézy

Model of the Dominant Firm Competitive Advantage Management (Stackelberg oligopoly) – Formulation of the Hypothesis

František Kalouda

Abstract

The aim of this paper is (using a mathematical model) to formulate a hypothesis that explains seemingly irrational competitive behavior of dominant firm in an oligopoly situation. The dominant firm in this situation is not used the price competition to gain a competitive advantage.

Reason for this focus of paper is a widespread belief that discussed two competitive advantages are among considered competitors divided "fairly" - one of them to a dominant firm, the other to a company from the competitive fringe.

The paper proves that the business reality differs significantly from this symmetric perception of the competitive advantage. The firm from competitive fringe is disadvantaged due the price control.

Methodological basis of the contribution consists of a literature review. They are also used standard analytic-synthetic procedures. In a significant degree is used the potential of breakeven point analysis (mathematical model).

The main result of this paper is formulation of the hypothesis, which explains why the dominant firm in a given situation (Stackelberg oligopoly model) does not need to obtain a competitive advantage by use reduction of the price. The proof of this hypothesis will be presented, due to the limited extent of the contribution, in a subsequent publication.

Keywords: model, oligopoly, competition, management, hypothesis

JEL classification: G32, D22, C21

Úvod

Príspevek je venovaný problematice konkurence podniků, přesněji řízení konkurenční výhody dominantní firmy v oligopolní situaci.

Nejvýznamnější přínos či novost příspěvku spočívá především ve vyvrácení až dosud všeobecně přijímaného dogmatu o více méně spravedlivém rozdělení základních konkurenčních výhod mezi firmu kapitálově lehkou (dominantní firma) a firmu kapitálově těžkou. Příspěvek rovněž přináší nový pohled na fenomén cenové konkurence v daném modelu oligopolu, a na důvody, proč tuto možnost dominantní firma v ekonomické realitě fakticky nevyužívá.

Aktuálnost článku lze spatřovat v jeho příspěvku k diskusi o úrovni cen a mezd v ČR, kdy domácí mzdy dosahují pouze cca 30% úrovně srovnávaných evropských států (Rakousko, Německo), přičemž ceny srovnatelných výrobků jsou v ČR v průměru vyšší než ceny ve srovnávaných státech. Což je situace, která empiricky dokazuje, že v konkurenčním boji na domácím trhu dominantní firmy konkurenci cenou nevyužívají, resp. využívají ji jen v omezené míře.

K nejzajímavějším výsledkům příspěvku patří formulace neortodoxní vysvětlující hypotézy o na první pohled nelogickém konkurenčním chování kapitálově těžkých (dominantních) firem, které v ekonomické realitě nevyužívají konkurenci cenou, aby dosáhly jedné z konkurenčních výhod. Za pozornost stojí i důvody volby daného typu modelu oligopolní konkurence (Stackelbergův model oligopolu).

Cíl a použité postupy

Cílem příspěvku je zformulovat vysvětlující hypotézu, která by objasnila zdánlivě nelogické konkurenční chování dominantní firmy v oligopolní situaci (Stackelbergův model) v podmínkách ČR. Dominantní firma/firmy totiž v této situaci zjevně nevyužívá/nevyužívají pro získání konkurenční výhody jako nástroj konkurenci cenou.

Důvodem pro toto cílové zaměření příspěvku je obecně rozšířená představa, že diskutované dvě konkurenční výhody jsou mezi uvažované konkurenty rozděleny v zásadě „spravedlivě“ - jedna z nich je přisuzována firmě velké, kapitálově těžké (dominantní, tvůrci ceny), druhá pak firmě malé, kapitálově lehké (firmě z konkurenčního lemu). Příspěvek dokazuje, že podnikatelská realita se od tohoto symetrického vnímání konkurenčních výhod významně liší, přičemž znevýhodněna je firma tvořící konkurenční lem.

Metodický základ příspěvku tvoří literární rešerše. Jsou rovněž využívány standardní analyticko-syntetické postupy i metodiky spojených s teorií dokonalé a nedokonalé konkurence. Podstatnou novinkou, kterou v této souvislosti příspěvek přináší, je využití matematického modelu, což je spojeno s výhodou přesvědčivých výsledků. Matematický model je prezentován převážně v grafické podobě, v podobě metodik analýzy bodu zvratu (BEP-analýza).

Důkaz platnosti výše diskutované hypotézy je z důvodů rozsahu článku předmětem jiné publikace.

Dosažené výsledky

Cena v konkurenčním boji

Ve strategické rovině diskusí konkurenčních střetů se zřetelně projevuje význam stanovení ceny produkce. Tyto diskuse nabývají na významu speciálně v těch situacích, kdy konkurenční střety vyústí ve snahy podniků využít u svých současných či budoucích zákazníků jejich citlivosti na cenu. To podle teorie může vyústit až do podoby „cenové války“ ((Holman, 2002, s. 344), (Depken, 2006, s. 207)) v podobě někdy až sebevražedného snižování cen produkce ((Whinston, Green and Mascolett, 1995, s. 388), (Holman, 2002, s. 344), (Depken, 2006, s. 207)).

Potenciál ceny produkce v řízení konkurenční výhody podniku sleduje článek na úrovni firmy velké, „dominantní“ (Sekerka, 2002, s. 183), nacházející se v postavení „cenového vůdce“ (Hořejší a kol., 2007, s. 345), (Sekerka, 2002, s. 182), zde označované jako firma kapitálově těžká (Kalouda, 2011, s. 42-44). Jako konkurující firma je uvažován podnik „menší“ ((Sekerka, 2002, s. 183), (Hořejší a kol., 2007, s. 342)), tvořící v uvažované tržní struktuře „konkurenční okraj“ či „konkurenční lem“ (Competitive Fringe), ((Sekerka, 2002, s. 183), (Hořejší a kol., 2007, s. 342)). Takový podnik zde označujeme jako firmu kapitálově lehkou (Kalouda, 2011, s. 42-44).

K absurdním paradoxům ekonomické reality v podmínkách ČR patří mimo jiné i skutečnost, že kapitálově těžká firma potenciálu snižování ceny jako nástroje konkurenčního boje nevyužívá (Vlček, 2009, s. 172).

Volba modelu

Uvažovaný model je, s ohledem na jeho realističnost a principiální schodu s ekonomickou praxí na uvažovaném teritoriu (ČR), charakterizován následujícími parametry:

- a) krátký časový horizont

Důvodem je v tomto případě požadavek na zachování fixních nákladů v konstantní výši, což je předpoklad, který lze v krátkém horizontu obhájit ((Hořejší a kol., 2007, s. 164), (Vlček, 2009, s. 149).

b) lineární model

Izde je hlavním důvodem přesvědčivost matematického modelu (BEP – analýza) koncipovaného jako lineární. Problémem je hlavně přípustnost předpokladu lineární závislosti nákladů na objemu vyrobené produkce ((Brealy, Myers, 2000, s. 244-248), (Drury, 1991, s. 223-225, 232-233), (Frank, Bernanke, 2003, s. 238), (Kolb, DeMong, 1988, s. 356-358), (Mankiw, 1999, s. 278-285), (Schiller, 2004, s. 145), (Sůvová, 1999, s. 127), (Whinston, Green and Mascoell, 1995, s. 145)).

Podrobnější argumentaci použitelnosti lineárního modelu viz. kapitola 3. Diskuse.

c) přípustnost konkurence cenou (v podmínkách nedokonalé konkurence)

Principiálně je cenová konkurence spojována s nedokonalou konkurencí, viz pramen (Vlček, 2009, s. 154): „Nedokonalá konkurence se vyskytuje v odvětvích, kde mohou tržní subjekty ovlivňovat cenu své produkce.“

Přitom je speciálně sledováno snižování ceny produkce. „Analýzu chování nedokonalého konkurenta zahájíme rozbořením vývoje jeho příjmů. Tyto firmy se na trhu setkávají s klesající poptávkovou křivkou, a když chtějí zvýšit svůj příjem, musí na trhu prodat nejen větší množství zboží, ale i za nižší cenu.“ (Vlček, 2009, s. 154).

Cenová konkurence vede k situacím, kdy „Firmy dobrovolně snižují cenu svých výrobků. Za tímto zdánlivě nelogickým krokem se skrývá snaha získat na svoji stranu spotřebitele ...“ (Vlček, 2009, s. 172).

d) homogenní produkt a relativně malý (ve smyslu omezený) trh

V příspěvku aplikovaný model předpokládá homogenní výrobní program, přičemž produkt je totožný pro obě konkurující firmy. Udržitelnost tohoto předpokladu argumentuje pramen (Hořejší a kol., 2007, s. 329).

Bližší argumentace tohoto problémového okruhu je opět uvedena v kapitole 3. Diskuse.

e) počet konkurujících subjektů

V uvažovaném modelovém střetnutí je omezen počet konkurujících subjektů na dva. To představuje nejjednodušší a nejpřehlednější variantu. Přitom jde o teoreticky plně přípustnou variantu, o jejímž řešení lze s vysokou pravděpodobností předpokládat, že bude dostatečně přesvědčivé.

Konkurenční střet kapitálově lehké a kapitálově těžké firmy budeme tedy simulovat na modelu s následujícími charakteristikami:

- i) nedokonalá konkurence – jde o realističtější model (Vlček, 2009, s. 154),
- ii) homogenní produkt – jednoduchá aplikace modelu, nevylučující zobecnění výsledků,
- iii) oligopol – kapitálově těžká firma definuje cenu (Vlček, 2009, s. 156), a to v podobě absolutně koncentrovaného oligopolu, „kdy téměř celou výrobu odvětví zajišťují velké firmy a na drobné podniky zůstávají jen tržní výklenky“ (Vlček, 2009, s. 170) s tím, že počet konkurujících firem je redukován na dvě. Jde tedy de facto o iv) duopol, ovšem v) s uvažovanou reakcí na cenové a jiné akce konkurence, čemuž vyhovuje Stackelbergův model.

Dvě základní konkurenční výhody a jejich alokace ke konkurujícím firmám (klasické paradigma)

Pro potřeby tohoto příspěvku vycházíme v definici konkurenčních výhod uvažovaných firem z jejich chování. Přitom platí předpoklad situace, kterou označujeme jako „standardní“, zobrazena v obrázku 1.

Soustavou nerovností lze standardní situaci vyjádřit následujícími výrazy.

$$N_{FL} < N_{FT} \quad (1)$$

$$N_{JL} > N_{JT} \quad (2)$$

$$C_{JKL} \equiv C_{JKT} = C_J \quad (3),$$

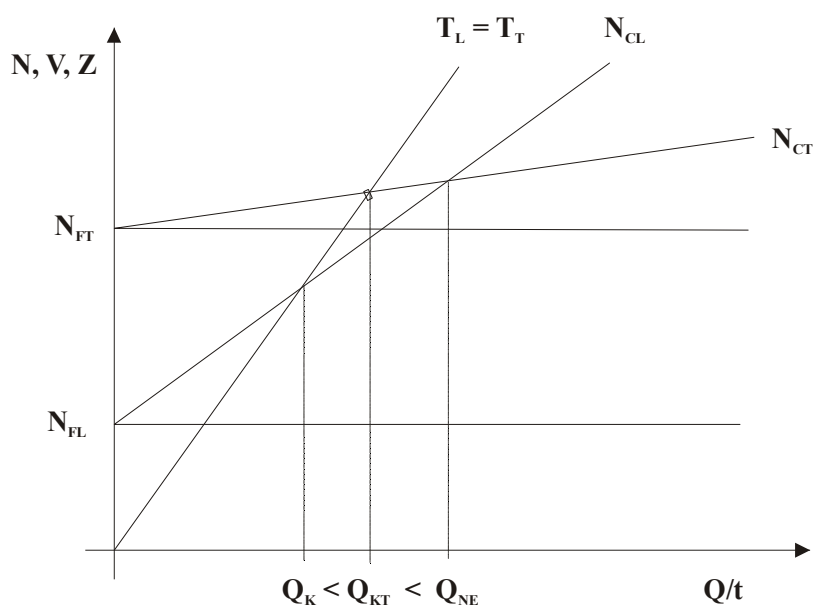
kde symboly neuvedené v legendě obrázku 1 mají tento význam:

C_{JKL} jednotková cena produktu firmy kapitálově lehké

C_{JKT} jednotková cena produktu firmy kapitálově těžké.

Tuto všeobecně známou situaci lze vyjádřit i jinak: „Lze si představit dvě technologie lišící se strukturou nákladů. ... První technologie se vyznačuje nižším podílem fixních a vyšším podílem variabilních nákladů, u druhé technologie je to opačné. **Z tohoto důvodu je bod zvratu u druhé technologie posunut více doprava ...** (zdůrazněno autory)“ (Kislingerová a kol., 2007, s. 366-367).

obrázek 1. Standardní situace BEP analýzy



Legenda:

Nobecné označení nákladů

N_{CL} celkové náklady kapitálově lehké firmy

N_{CT} celkové náklady kapitálově těžké firmy

N_{FL} fixní náklady kapitálově lehké firmy

N_{FT} fixní náklady kapitálově těžké firmy

Vobecné označení výkonů, kupříkladu na úrovni tržeb (T)

Z obecné označení zisku

Qobecný objem vyrobené a realizované (prodané) produkce

- Q_K kritické množství vyrobené a realizované produkce, BEP, bod zvratu
- Q_{NE} bod nákladové ekvivalence
- Q_{KL} bod zvratu kapitálově lehké firmy
- Q_{KT} bod zvratu kapitálově těžké firmy
- t čas jako nezávislá proměnná, za jistých okolností ekvivalent Q .
- T tržby
- T_L tržby kapitálově lehké firmy
- T_T tržby kapitálově těžké firmy

Zdroj: Upraveno podle [KLD 2011, p. 44]

Pak se jako dvě základní konkurenční výhody ukazují:

- a) rychlost, s jakou dosáhnou firmy kritického bodu,
- b) dynamika, s jakou generují firmy zisk resp. ztrátu.

Z obrázku 1 je zřejmé, že za standardní situace platí výraz

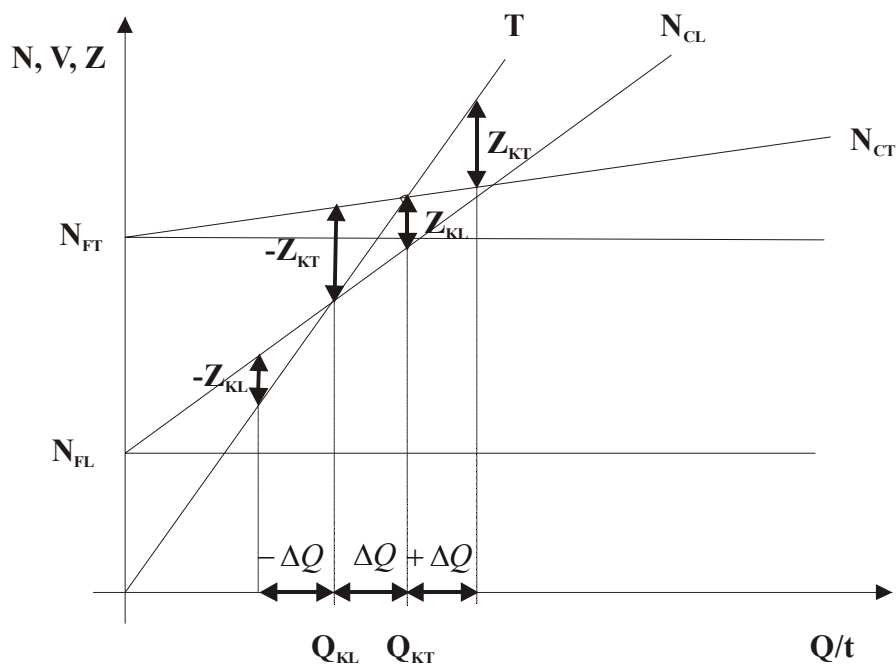
$$Q_{KL} < Q_{KT} \quad (4),$$

což je obecně známo v podobě Teze I.:

Teze I. Ve standardní situaci a za jinak stejných podmínek dosahuje kapitálově lehká firma dříve bodu zvratu (tzv. první konkurenční výhoda).

Pro ilustraci dynamiky, s jakou firmy generují zisk resp. ztrátu při překročení resp. nedosažení BEP využijeme obrázek 2.

obrázek 2. Dynamika generování zisku/ztráty



Legenda:

- Z_{KL} zisk firmy kapitálově lehké, při překročení bodu zvratu o ΔQ
- $-Z_{KL}$ ztráta firmy kapitálově lehké, při nedosažení bodu zvratu o ΔQ

Z_{KT} zisk firmy kapitálově těžké, při překročení bodu zvratu o ΔQ
- Z_{KT} ztráta firmy kapitálově těžké, při nedosažení bodu zvratu o ΔQ .

Zdroj: Upraveno podle [KLD 2011, p. 47]

Z obrázku 2 vyplývá opět všeobecně známý poznatek, zde presentovaný v podobě Teze II:

Teze II. Ve standardní situaci a za jinak stejných podmínek generuje firma kapitálově těžká zisk nebo ztrátu s větší dynamikou, než firma kapitálově lehká (tzv. druhá konkurenční výhoda).

Analytická podoba tohoto tvrzení je známá ((Kislingerová a kol., 2007, s. 366), (Kalouda, 2011, s. 48)).

Jinak stejné podmínky definujeme takto:

A) cena jednotková je „dostatečně vysoká“, což lze vyjádřit nerovností

$$C_J > N_{JL} + N_{FL} \times (N_{JL} - N_{JT}) / (N_{FT} - N_{FL}) \quad (6)$$

B) produktivita za jednotku času obou firem je totožná

$$\Delta Q_{KL} / \Delta t_{KL} = \Delta Q_{KT} / \Delta t_{KT} \quad (7)$$

Pochybnosti o platnosti druhé konkurenční výhody zřejmě neexistují. Druhá konkurenční výhoda za dané situace (a jinak stejné podmínky) platí bez dalších omezení.

Lze tedy formulovat závěr o teoretické symetrii v rozdělení dvou klíčových konkurenčních výhod firmy kapitálově lehké a těžké za standardní situace („klasické“ paradigma):

- i) kapitálově lehká firma má výhodu v tom, že se dostává dříve (míněno pro nižší Q) do bodu zisku a naproti tomu
- ii) kapitálově těžká firma má výhodu ve větší dynamice generování zisku (po překonání kritického bodu).

Možnosti modifikace klasického paradigmatu řízením ceny produkce

Z obrázku 1 je zřejmé, že snižováním ceny může cenový vůdce snadno dosáhnout stavu, kdy jeho bod zvratu má menší hodnotu, než bod zvratu kapitálově lehké firmy. Teze 1 jako dogma tedy zjevně neplatí. Jiné možnosti důkazu neplatnosti tohoto dogmatu (řízení nákladů na straně kapitálově lehké firmy) zde nejsou aktuální.

Diskuse

Relevantnost krátkého období

Požadavek zvažování krátkého období je podle ekonomické teorie hlavního proudu zcela legitimní: (Vlček, 2009, s. 149): – „... firma ... v krátkém období, kdy nedokáže zásadním způsobem změnit technologii.“

Což je blíže specifikováno pramenem (Hořejší a kol., 2007, s. 164) takto: „Krátké období (Short Run, SR) je charakterizováno jako období, v němž služby alespoň jednoho výrobního faktoru, který firma používá, jsou v důsledku předchozích rozhodnutí fixní. V případě dvou výrobních faktorů se za tento vstup považuje zpravidla kapitál.“

Linearita modelu

Stručně lze vazby mezi lineárním (zde označovaným za model „účetní“) a nelineárním modelem (v dikci tohoto pramene jde o model „ekonomický“) postihnout s využitím pramene (Drury, 1991, s. 223-225): „Clearly, the economists' model appears to be more realistic as it assumes that the total cost curve is non-linear.“

Linearita BEP modelu není tedy vždy automaticky a bezvýhradně uvažována, nicméně existují prameny, které s ní běžně pracují. Uvedme zde alespoň (ve výběru snad dostatečně reprezentativním) jako příklady zdroje ((Brealy, Myers, 2000, s. 244-248), (Drury, 1991, s. 232-233), (Frank, Bernanke, 2003, s. 238), (Kislingerová a kol., 2007, s. 367, 440), (Kalouda, 2011, s. 43-48), (Kolb, DeMong, 1988, s. 356-358), (Konečný, 1998, s. 33-35), (Marek, 2006, s. 250-252), (Sedláček, 2001, s. 91), (Sekerka, 2002, s. 106), (Sůvová, 1999, s. 127), (Valach, 2006, s. 282-296)). Do této skupiny lze zařadit i prameny, které lineární BEP model alespoň připouštějí (Whinston, Green and Mascoell, 1995, s. 145). A to speciálně pokud jde o závislosti nákladů na vyrobené (a realizované) produkci.

Druhý protipól představují autority, pro které lineární podoba BEP analýzy (či situace) prostě neexistuje ((Depken, 2006, s. 144, 146), (Holman, 2002, s. 186, 190), (Hořejší a kol., 2007, s. 208-228), (Mankiw, 1999, s. 279, 285), (Pindyck, Rubinfeld, 1989, s. 254), (Schiller, 2004, s. 122, 127 i jinde)).

A konečně lze objevit i stanoviska, připouštějící obě možnosti, tedy jak možnost linearity modelu, tak i možnost existence nelineárních závislostí (případně i v implicitní podobě) ((Drury, 1991, s. 225, 232-233), (Kolb, DeMong, 1988, s. 356, 358, 363-364), (Vlček, 2009, s. 143), (Whinston, Green and Mascoell, 1995, s. 144-146)).

Zpochybnění či zpochybnování realističnosti lineárního modelu z teoretických posic je tedy zřejmé. Nicméně, speciálně s ohledem na podnikovou empirii, lze v literatuře objevit stanoviska, která považují lineární model za zcela realistický: „There is some empirical evidence which suggests that variable cost per unit is constant. Studies by Dean (1949) and Johnson (1972) indicate that organizations do have cost functions which are approximately linear. These findings suggest that cost functions are approximately linear within the relevant production range“ (Drury, 1991, s. 225).

Linearitu použitého modelu tedy můžeme považovat za přijatelnou.

Homogenní produkt a relativně malý (omezený) oligopolní trh

V podstatě vše, k danému problému relevantní, uvádí v syntetické podobě pramen (Hořejší a kol., 2007, s. 329): „.... Existuje řada modelů oligopolu lišících se navzájem zejména předpoklady o chování konkurenčních firem. Tyto různé modely se však shodují v následujících třech předpokladech:

1. **Relativně malý počet výrobců v odvětví.** Některé modely analyzují případ pouze dvou firem na daném trhu (tzv. duopol), jiné blíže neudaný počet stejně silných firem, další předpokládají jednu z firem v dominantním postavení apod.

2. **Charakter vyráběného produktu může být jak homogenní, tak diferencovaný.**

V případě homogenního produktu jde o tzv. čistý neboli homogenní oligopol.

U tohoto typu oligopolu je zvláště silná vzájemná závislost firem, protože např. i sebemenší změna ceny jednou z nich ovlivní výrazně ostatní firmy.“

3. Mohou existovat **bariéry vstupu do odvětví**, např. v podobě úspor z rozsahu, nákladů na diferenciaci produktu, právních restrikcí apod.

Vzhledem k tomu, že **řada bariér není nepřekonatelná** (zvýrazněno autory), mohli bychom předpokládat situaci, kdy vstoupí do odvětví jiné firmy. Pokud bude trh vzhledem k optimální velikosti firmy v odvětví malý, potom bude tržní poptávku nejspíš zajišťovat malý počet firem a oligopolní struktura zůstane zachována.“

Jak je z citátu zřejmé, udržitelnost oligopolní tržní struktury (alespoň v předpokládaném krátkém časovém horizontu) můžeme pro naše účely považovat za prokázanou. Právě citovaný pramen dokonce připouští, že lze v daných souvislostech reálně uvažovat i stabilitu duopolu.

Závěr

Příspěvek především jasně a jednoznačně dokazuje, že Teze 1 je v podobě dogmatu fakticky neudržitelná (viz subkapitola 2.4), zatímco Teze II zřejmě platí bez omezení. Prvním dílčím závěrem příspěvku je tedy zásadní zpochybnění představy o platnosti „klasického“ paradigmatu, pokud jde o teoretickou symetrii v rozdělení dvou klíčových konkurenčních výhod firmy kapitálově lehké a těžké za standardní situace a při jinak stejných podmínkách („klasické“ paradigma):

Druhým dílčím závěrem je formulace hypotézy, která by vysvětlovala na první pohled nelogické konkurenční chování dominantní firmy v oligopolní situaci (Stackelbergův model) v podmínkách ČR, kdy dominantní firma/firmy nevyužívá/nevyužívají pro získání konkurenční výhody konkurenci cenou. Máme zde na mysli samozřejmě možnost dosáhnout rychleji bodu rentability.

Výsledná hypotéza má v daný okamžik tuto podobu:

Dominantní (kapitálově těžká firma) nemusí pro získání první konkurenční výhody využít snížení ceny, protože tuto konkurenční výhodu již má k dispozici vlivem jiných okolností.

Za hypotézu považujeme pro naše potřeby tvrzení či předpoklad, který je možné kvantitativně dokázat.

Zdroj

- [1] BREALEY, R.A., MYERS, S.C. 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Vydání neuvedeno. Praha, Computer Press: ISBN 80-7226-189-4.
- [2] DEPKEN, C.A. II. 2006. *MICROECONOMICS DEMYSTIFIED*. McGraw-Hill: ISBN 0-07-145911-1.
- [3] DRURY, C. 1991. *Management and Cost Accounting*. Second edition. London: ISBN 0-412-34110-7.
- [4] FRANK, R.H., BERNANKE, B.S. 2003. *EKONOMIE*. První vydání, Praha, Grada Publishing: ISBN 80-247-0471-4.
- [5] HOLMAN, R. 2002. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurs*. C.H.Beck, Praha: ISBN 80717973-5
- [6] HOŘEJŠÍ, B., SOUKUPOVÁ, J., MACÁKOVÁ, L. a SOUKUP, J. 2007. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vyd. Praha, Management Press: ISBN 978-80-7261-150-8.
- [7] KALOUDA, F. 2011. *Finanční řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň, A.Čeněk: ISBN 978-80-7380-315-5.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2007. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha, C.H.Beck: ISBN 80-7179-802-9.
- [9] KOLB, B.A.–DeMONG, R.F. 1988. *Principles of Financial Management*. Second Edition, Homewood, Illinois. BPI IRWIN: ISBN 0-256-03699-3.
- [10] KONEČNÝ, M. 1998. *Finanční analýza a plánování*. Vydání třetí, Brno, PC-DIR,; ISBN 80-214-1110-4
- [11] MANKIW, N.G. 1999. *Zásady ekonomie*. Vydání neuvedeno, Praha, GRADA Publishing: ISBN 80-7169-891-1.

- [12] MAREK, P. a kol. 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vydání I. Praha:ISBN 8086119378
- [13] PINDYCK, R.S., RUBINFELD, D.L. 1989. *Microeconomics*. Vydání neuvvedeno, New York, Macmilan Publishing Company a London: Collier Macmillan Publisher: ISBN 0-02-395810-3
- [14] SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera*. 2. doplněné vydání, Praha, Computer Press: ISBN 80-7226-562-8 (Sedláček, 2001, s. xxx)
- [15] SEKERKA, B. 2002. *Mikroekonomie (matematické a kvantitativní základy)*. Vydání neuvvedeno. Praha: ISBN 80-7259-030-8.
- [16] SCHILLER, B.R. 2004. *Mikroekonomie dnes*. Vydání neuvvedeno, Brno, Computer Press: ISBN 80-251-0109-6
- [17] SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut, 1999. ISBN 80-7265-027-0.
- [18] VALACH, J. 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepracované vydání, Praha, Ekopress: ISBN 80-86929-01-9.
- [19] VLČEK, J. 2009. *Ekonomie a ekonomika*. 4., zcela přepracované vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR: ISBN 978-80-7357-478-9.
- [20] WHINSTON, M.D., GREEN, J.R., and MAS-COLELL, A. *Microeconomic Theory*. OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1995. ISBN-13 978-0-19-507340-9: 978-0-19-510268 (pbk.).

Kontakt:

František KALOUDA, Ing., CSc., M.B.A.

kalouda@econ.muni.cz

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra financí

Lipová 41a

602 00 BRNO, Česká republika

Prieskum vplyvu faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru slovenských MSP

Research of impact of macroenvironment factors on financial structure of Slovak SMEs

Lenka Kalusová

Abstract

The aim of this paper is to analyze the impact of selected factors on financial structure of small and medium – sized enterprises in Slovak republic. We divided this factors into two groups – internal firms and external macro-environment factors. The research in this area focused mostly on the impact of firms factors on financial structure. Excluding the effects of firm factors we research in this paper influence of external macro-environment factors on financial structure of selected small and medium – sized enterprises. As a research method is using the method of the multiple regression analysis. The results of our research confirm the relevance external factors in the possibilities of shaping the financial structure of small and medium – sized enterprises in Slovakia.

Keywords: SMEs, macroenvironment, factors, financial structure

JEL classification: G30, G32

Úvod

Doteraz známe teórie finančnej a kapitálovej štruktúry vychádzajú pri analýze možnosti formovania optimálnej finančnej a kapitálovej štruktúry podnikov z nereálnych predpokladov ako napr. existencie dokonalých kapitálových trhov. Okrem týchto nereálnych predpokladov je navyše možné aplikovať tieto teórie zväčša iba na podniky veľké, ktoré nemajú problémy pri získavaní jednotlivých foriem zdrojov financovania. V prípade MSP je použitie týchto teórií v podstate nereálne, nakoľko MSP musia pri formovaní finančnej štruktúry vychádzať z toho, ktoré zdroje sú im k dispozícii a až následne sa môžu zamýšľať nad vhodnou štruktúrou zdrojov financovania z hľadiska napr. minimalizácie nákladov spojených s viazaním jednotlivých foriem kapitálu v podniku. Viaceré zahraničné výskumy poukázali na skutočnosť, že v prípade segmentu MSP sú v podstatne vyššej miere dôležitejšie externé faktory (t.j. faktory makroprostredia) ovplyvňujúce prístup MSP k jednotlivým finančným zdrojom.

Cieľ

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je vymedziť základné faktory makroprostredia determinujúce získavanie zdrojov financovania MSP. Prostredníctvom regresnej analýzy kvantifikujeme, analyzujeme a posudzujeme relatívny vplyv faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru vybraných MSP pôsobiacich v podmienkach SR.

1. Výskumy vplyvu faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru podnikov

Rozsiahly výskum v 34 krajinách (vrátane Slovenskej republiky) rozvíjajúcich sa trhov počas rokov 1990 – 2006 uskutočnil *Bokpin, G. A.* (Bokpin, 2009), výsledok ktorého zverejnil vo svojej práci *Macroeconomic development and capital decisions of firms – Evidence from emerging market economies*. Predmetom výskumu bolo skúmanie závislosti medzi vybranými faktormi makroprostredia (konkrétne vplyv inflácie, hrubého domáceho produktu na obyvateľa, diskontnej sadzby centrálnej banky, veľkosti trhu a veľkosti bankového sektora) a finančnou štruktúrou podnikov. Závery tejto štúdie poukazujú na niekoľko skutočností:

- vývoj na kapitálovom trhu nemá takmer žiadny vplyv na rozhodnutia týkajúce sa finančnej štruktúry firiem,

- existuje výrazný vzťah medzi infláciou a externým financovaním (v čase vysokej inflácie podniky uprednostňujú financovanie prostredníctvom vlastných zdrojov, nakoľko cena cudzích zdrojov rastie, keďže inflácia sa prostredníctvom inflačnej prémie prenáša do úrokových sadzieb),
- existuje výrazne negatívny vzťah medzi hrubým domácim produktom na obyvateľa a finančnou štruktúrou podniku (t.j. vyšší hrubý domáci produkt znamená nižšiu mieru zadĺženia podnikov).

O pôsobení špecifických faktorov krajiny na finančnú štruktúru podnikov pojednáva aj **Thuy, N. T.** (Thuy, 2008) v štúdiu *The roles of firm- and country-specific determinants of capital structure*. Autor vo svojej štúdiu demonštruje, že špecifické faktory krajiny ovplyvňujú finančnú štruktúru dvomi smermi, priamo aj nepriamo. Priame pôsobenie vplyvu makroekonomických faktorov vysvetľuje autor tým, že napr. viac rozvinutý dlhopisový trh v krajine môže spôsobiť vyššiu úroveň zadĺženosti podnikov v tejto krajine, zatiaľ čo rozvinutý akciový trh má na zadĺženosť opačný vplyv. Nepriame pôsobenie spočíva podľa autora v tom, že špecifické faktory krajiny ovplyvňujú špecifické podnikové faktory, napr. rozvinutý dlhopisový trh bude mať za následok vyššiu úroveň zadĺženosti podnikov, ale súčasne úloha hmotných aktív (slúžia na zabezpečenie dlhov) ako jedného z významných determinantov kapitálovej štruktúry podnikov, bude v tejto istej krajine nízka. Z autorových záverov analýzy vyplýva, že v krajinách, v ktorých je lepšia úroveň právneho prostredia, so stabilnejšími a zdravšími ekonomickými podmienkami, je úroveň zadĺženosti podnikov vyššia a zároveň sa potvrdilo, že vplyv špecifických faktorov podniku je v takomto prostredí ešte výraznejší.

Štúdia *Capital structure around the world: the roles of firm- and country-specific determinants* autorov **Jong, A., Kabir, R. a Nguyen, T. T.** (Jong, Kabir, Nguyen, 2008) sa zaoberá vplyvom interných podnikových faktorov a externých faktorov krajiny na zadĺženosť podnikov. Výskum sa uskutočnil v podnikoch v 42 krajinách sveta. Výsledkom výskumu bolo zistenie, že hoci mnohé štúdie poukazujú na to, že špecifické podnikové faktory dokážu veľmi dobre vysvetliť pákový efekt v rozvinutých aj rozvojových krajinách (dopad v oboch typoch krajín je približne rovnaký), nie je tomu tak. Medzi najdôležitejšie faktory na úrovni krajiny, ktoré ovplyvňujú kapitálovú štruktúru, zaradili mieru inflácie, právne prostredie a otvorenosť ekonomiky. Podľa ich záverov by sa makroekonomické faktory nemali zanedbávať pri analýze finančnej štruktúry podnikov.

Podľa **Mahmuda, M., Heraniho, G. M., Rajara, A. W. a Farooqiho, W.** (Mahmud, Herani, Rajar, Farooqi, 2009) predstavujú rozhodnutia v oblasti finančnej štruktúry podniku jedny z najkomplexnejších oblastí strategického finančného riadenia, a to kvôli ich vzájomným vzťahom s makroekonomickými premennými. V štúdiu *Economic Factors Influencing Corporate Capital Structure in Three Asian Countries: Evidence from Japan, Malaysia and Pakistan* skúmali pôsobenie ekonomickej výkonnosti (prostredníctvom vybraných faktorov makroprostredia – napr. efektívnosť finančných trhov, práva veriteľov, rast HDP a i.) na finančnú štruktúru.

V práci *The adjustment of capital structure across the shifts in macroeconomic conditions: Evidence from the electronics industry of Taiwan* autor **Yeh, H. – H.** (Yeh, 2010) uvádza, že mnoho štúdií venovaných finančnej štruktúre sa zaoberá najmä pôsobením firemných faktorov a faktorov odvetvových, avšak tieto faktory sa podľa neho môže meniť vzhľadom na zmenu makroekonomických podmienok. Preto sa rozhodol analyzovať v podnikoch v odvetví elektronického priemyslu pôsobenie cyklického vývoja na finančnú štruktúru v rokoch 1999 - 2007. Jedným zo záverov tohto výskumu bolo, že makroekonomické podmienky majú spolu s firemnými charakteristikami vplyv na zadĺženosť podnikov (t.j. rozhodnutia o kapitálovej štruktúre podnikov sú proti-cyklické a medzi finančnou štruktúrou a makroekonomickými podmienkami existuje nepriamy vzťah).

Yeh, H. – **H.** spolu s **Roca, E.** (Yeh, Roca, 2010) ešte rozšíril svoj výskum v práci *Macroeconomic Conditions and Capital Structure: Evidence from Taiwan*, v ktorom skúma vplyv makroekonomických podmienok a ich interakcií so špecifickými faktormi podnikov na finančnú štruktúru podnikov. Podľa výsledkov tejto práce makroekonomické podmienky majú významný pozitívny vplyv na rozhodnutia týkajúce sa finančnej štruktúry „poddĺžených“ podnikov (také podniky, ktoré potrebujú zadlženosť zvýšiť). Ďalším záverom tejto práce bolo, že interakcia medzi makroekonomickými premennými a špecifickými faktormi podnikov ovplyvňuje rozhodovania týkajúce sa finančnej štruktúry, avšak tento efekt závisí od toho, či sú firmy „poddĺžené“ alebo „predĺžené“ (také podniky, ktoré potrebujú svoju zadlženosť znížiť).

Cieľom práce *The Impact of Macroeconomic Uncertainty on Firms' Change in Financial Leverage* od **Bauma, CH. F.** (Baum, 2010) bolo zistiť, či má makroekonomická nestabilita vplyv na vzťah medzi správou a riadením spoločnosti a finančným pákovým efektom. Podľa autora predchádzajúce výskumy naznačujú, že správa a riadenie spoločnosti majú vplyv na rozhodnutia týkajúce sa financovania podniku. Rovnako výskumy poukazujú na to, že makroekonomická neistota má vplyv na schopnosť podniku získavať cudzie zdroje. Výskum zisťuje vplyv oboch týchto faktorov vo vzájomnej interakcii na finančnú štruktúru. Podľa zistení autora rôzne úrovne pákového efektu medzi podnikmi sú spôsobené odlišnými úrovňami správy a riadenia podnikov a agentských nákladov vznikajúcich pri reakciách na zmeny v makroekonomickej nestabilite, ktorej podniky čelia. Vplyv oboch spomenutých faktorov je preto evidentný.

Metodológia výskumu

Výskumu boli podrobené MSP pôsobiace na území SR. Kategorizácia podnikov na podniky malé a stredné bola v súlade s *Nariadením Európskej komisie č. 2003/361/EC*. Údaje boli získané z účtovných závierok podnikov z databázy CRIBIS. Zo skúmanej vzorky podnikov sme však zámerne s cieľom zlepšenia objektívnosti výsledkov skúmania *vylúčili mikropodniky a malé podniky*, ktorých počet zamestnancov nepresiahol 19, pretože predpokladáme, že v tomto segmente podnikov môže dochádzať k viacerým skresleniam v ich účtovných závierkach. Analýze sme podrobili roky 2003-2012³⁷ (zvolené obdobie považujeme pre potreby a možnosti tejto štúdie za postačujúce, pretože vo vývoji makroprostredia sa prejavilo niekoľko tendencií – v období rokov 2003-2012 sa vystriedalo obdobie výrazného rastu hospodárstva s obdobím krízy, a teda sú tu podľa nášho názoru dostatočne zachytené vývojové tendencie prostredia, v ktorom podniky vykonávajú svoju činnosť a ktoré ich do značnej miery môžu ovplyvniť). Výberovú vzorku tvorilo 52 MSP pôsobiacich v oblasti priemyselnej výroby, t.j. pri analýze sme testovali údaje získané z 520 účtovných závierok. Ďalšie charakteristiky výberového súboru podnikov uvádzame v nasledujúcej tabuľke (tabuľka 1).

tabuľka 1. charakteristika skúmanej vzorky podnikov

Kritérium	Ohraničenia
Veľkosť podniku	počet zamestnancov – 20-249
SK NACE	C – priemyselná výroba
Vlastníctvo	súkromné tuzemské
Dátum zápisu	1.1.1993-1.1.2003
Stav subjektu	aktívne pôsobiaci

Zdroj: Vlastné spracovanie

³⁷ Skoršie obdobia sme z analýzy vylúčili z dvoch hlavných dôvodov. V roku 2002 bol schválený zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve s účinnosťou od 1.1.2003, ktorý zásadným spôsobom zmenil spôsob účtovania a zostavovania účtovnej závierky podnikov. V prípade zvolenia dlhšieho časového obdobia by nebola zabezpečená konzistentnosť skúmaných údajov, čo by do značnej miery skreslilo výsledky výskumu. Okrem toho výber dlhšieho obdobia by z hľadiska náročnosti spracovania údajov nebol možný a ani účelný.

Smer a intenzitu vplyvu nami zvolených faktorov na finančnú štruktúru skúmaných MSP sme zisťovali prostredníctvom modelu viacnásobnej regresnej analýzy.

$$MZ_{it} = \beta_0 + \beta_1.HDP_t + \beta_2.HICP_t + \beta_3.i_t + \beta_4.ROA_{it} + \beta_5.logTrž_{it} + \beta_6.vek_{it} + \beta_7.ŠtrA_{it} + \beta_8.MZ_o\varepsilon_{it}$$

kde MZ – zvolená miera zadlženosti skúmanej vzorky MSP,

$i = 1-52$ (počet podnikov v skúmanej vzorke),

t = konkrétne analyzované obdobie,

β_0 – lokujúca konštanta,

$\beta_1 - \beta_8$ – regresné koeficienty,

HDP – zmena hrubého domáceho produktu, $HICP$ – miera inflácie, i – úroková sadzba, ROA – rentabilita aktív hrubá, $logTrž$ – log tržieb vyjadrujúci veľkosť podniku, vek podniku, $ŠtrA$ – štruktúra aktív, MZ_o – priemerná miera zadlženosti odvetvia, ε_{it} – náhodné chyby.

Štatistickú významnosť zvoleného modelu a jednotlivých parametrov sme posudzovali v súlade s všeobecne platnou metodikou, ktorú uvádzajú viaceré publikácie (Pacáková, V. a kol., 2003). Ako závislá premenná teda vystupuje v modeli regresnej analýzy miera zadlženosti skúmaných MSP. Je zrejmé, že zadlženosť podniku môžeme vyčíslit' viacerými spôsobmi, pričom zvolený spôsob vyčíslenia by mal odrážať účel analýzy (Sivák, Mikócziová, 2009). Pri prvotnom rozhodovaní sme stáli pred otázkou, či budeme pri výpočte miery zadlženosti MSP z účtovných hodnôt jednotlivých zložiek kapitálu podniku alebo z hodnôt trhových. V našom prípade sme sa z praktických dôvodov rozhodli pre výpočet ukazovateľov zadlženosti vychádzať z účtovných hodnôt jednotlivých zložiek kapitálu – tento výber bol ovplyvnený tým, že nemáme k dispozícii trhové hodnoty vlastného kapitálu MSP a ich výpočet pre všetky podniky zahrnuté do skúmanej vzorky podnikov za obdobie rokov 2003-2012 by z hľadiska náročnosti nebol možný a ani účelný. Naviac využitím účtovných hodnôt jednotlivých zložiek kapitálu pri výpočte ukazovateľov zadlženosti sa nedopustíme veľkej chyby, keďže výskum autora **Bowmana, R.G.** (Bowman, 1980) ukázal, že ukazovatele zadlženosti vypočítané na základe trhových hodnôt vysoko korelujú s ukazovateľmi zadlženosti vypočítanými na základe hodnôt účtovných. Pri našom výskume sme sa rozhodli pre testovanie vplyvu vybraných premenných na ukazovatele zadlženosti podniku konštruované nasledovne:

$$\text{úverová zadlženosť} = \frac{\text{bankové úvery}}{\text{celkový kapitál}} \quad (1)$$

$$\text{krátkodobá zadlženosť} = \frac{Kbú+KFV+KEz08}{\text{celkový kapitál}} \quad (2)$$

$$\text{celková zadlženosť} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \quad (3)$$

Ako nezávislé premenné vystupujú externé a interné faktory, o ktorých predpokladáme, že ovplyvňujú mieru zadlženosti skúmaných MSP. Na základe doposiaľ preštudovanej literatúry sme sa rozhodli zaradiť do regresnej analýzy medzi externé faktory štyri dôležité faktory, o ktorých predpokladáme, že by mohli ovplyvniť mieru zadlženosti skúmanej vzorky podnikov, a to vplyv ekonomického cyklu, mieru inflácie, výšku úrokových sadzieb, za ktoré poskytujú banky úvery svojim klientom a priemernú hodnotu zadlženosti podnikov v danom odvetví. Medzi interné faktory sme zaradili výnosnosť podniku, veľkosť podniku, štruktúru aktív a vek podniku. Spôsoby vyjadrenia jednotlivých nezávislých premenných zobrazujeme v tabuľke 2.

tabuľka 2. zhrnutie skúmaných determinantov finančnej štruktúry podnikov a spôsob vyjadrenia

ich

Nezávisle premenná	Ukazovateľ
Stav a vývoj konjunktúry	HDP (v stálych cenách)
Inflácia	HICP
Úrokové sadzby	priemerné úrokové sadzby z úverov
Výnosnosť podniku	ROA hrubá
Veľkosť podniku	log Tržieb
Vek podniku	od dátumu zápisu do OR
Štruktúra aktív podniku	DHM / aktíva
Medián zadlženosti odvetvia	z databázy CRIBIS

Zdroj: Vlastný výskum

Výsledky výskumu

Výsledky smeru a intenzity vplyvu nami zvolených interných a externých faktorov uvádzame v tabuľkovej forme. Dosiachnuté výsledky poskytujú zaujímavý pohľad na faktory ovplyvňujúce možnosti formovania finančnej štruktúry v segmente MSP.

tabuľka 3. zhrnutie intenzity a vplyvu skúmaných faktorov na finančnú štruktúru MSP

Nezávisle premenná	Skutočný vplyv faktora		
	Celková zadlženosť	Krátkodobá zadlženosť	Úverová zadlženosť
Stav a vývoj konjunktúry	+ ***	+ ***	+ *
Inflácia	-	-	- *
Úrokové sadzby	+	+ **	+
Výnosnosť podniku	- ***	- ***	- ***
Veľkosť podniku	+ ***	+ ***	+ ***
Vek podniku	- ***	- ***	- **
Štruktúra aktív podniku	- ***	- ***	+ ***
Medián zadlženosti odvetvia	+ ***		+ **
Vysvetlená miera variability	22,21%	34,59%	12,46%
*** = p - hodnota < 0,01			
** = p - hodnota < 0,05			
* = p - hodnota < 0,10			

Zdroj: Vlastný výskum

V uvedenej tabuľke sa nachádza v prvom stĺpci konkrétny faktor a v nasledujúcich troch stĺpcoch sú uvedené vplyvy podľa výsledkov uskutočnenej regresnej analýzy. Ak majú koeficienty pri sebe kladné znamienko, teda +, ide o pozitívnu závislosť medzi zadlženosťou a uvedeným faktorom, t.j. s rastom faktora rastie aj zadlženosť skúmaných podnikov, ak majú pri sebe negatívne znamienko, tak ide o negatívnu závislosť, a teda s rastom faktora hodnota zadlženosti klesá. Znaky pri znamienkach vyjadrujú štatistickú významnosť skúmaného faktora. Pod faktormi je uvedená vysvetlená miera variability, ktorá hovorí o tom, koľko % variability zadlženosti sa mi podarilo vysvetliť kvantifikovaným regresným modelom, zvyšné % do 100 % predstavujú vplyv iných činiteľov, ktoré do modelu neboli zahrnuté a iné nešpecifikované vplyvy.

Zhrnutie výsledkov v oblasti vplyvu faktorov makroprostredia na finančnú štruktúru MSP

Ako naznačujú výsledky výskumu, potvrdilo sa, že okrem interných podnikových faktorov je pri analýze možností formovania finančnej štruktúry MSP potrebné brať do úvahy aj faktory makroprostredia, v ktorom podniky pôsobia a vykonávajú svoju činnosť. Veľký význam môžeme podľa dosiahnutých výsledkov pripisovať najmä vplyvu ekonomického cyklu a mediánu zadlženosti odvetvia, ktoré sa ukázali ako štatisticky vysoko významnými faktormi. V prípade **ekonomického cyklu** v čase expanzie majú skúmané podniky tendenciu viac využívať cudzie zdroje financovania a zvyšovať ich podiel vo finančnej štruktúre. Silná pozitívna korelácia sa prejavila najmä vo vzťahu medzi krátkodobou zadlženosťou a vývojom HDP. Uvedenú skutočnosť si vysvetľujeme tým, že v čase ekonomického rozmachu rastie aktivita podnikov, dochádza k nárastu investícií, a keďže MSP nemajú dostatok vlastných zdrojov, tak tieto investície kryjú cudzími zdrojmi financovania. Naopak, v čase depresie sa ekonomická aktivita podnikov utlmuje a snažia sa využívať hlavne vlastné zdroje financovania. Uvedený výsledok si spájame aj so správaním sa bánk v čase depresie, kedy dochádza zo strany bánk v sprísňovaní úverových štandardov, čo znamená sťažený prístup podnikov k financovaniu prostredníctvom bankových úverov a naopak, v čase expanzie, sa tieto štandardy uvoľňujú a banky sú viac naklonené k poskytovaniu finančných zdrojov podnikom. Druhým externým faktorom významným spôsobom ovplyvňujúcim mieru zadlženosti skúmaných MSP sa ukázal faktor **mediána zadlženosti v odvetví**. Pri formovaní finančnej štruktúry skúmaných MSP sa uvedené podniky teda snažia o priblíženie sa k určitým štandardom zadlženosti odvetvia, v ktorom pôsobia. Smer pôsobenia týchto faktorov je pozitívny, to znamená nárast mediánu zadlženosti odvetvia spôsobuje aj nárast miery zadlženosti skúmaných MSP. Podľa nášho názoru je prirodzené, že podniky pôsobiace v rovnakom odvetví činnosti majú podobnú štruktúru zdrojov financovania. Je to z toho dôvodu, že tieto podniky vykazujú viaceré podobné znaky – ponúkajú na trhu podobné produkty, majú podobnú štruktúru výrobných nákladov, používajú veľmi podobné technológie, dosahujú podobnú výnosnosť a tieto tendencie sa prejavujú aj v oblasti ich finančnej štruktúry, teda pomer dlhu a vlastného kapitálu je podobný (pričom pre každé odvetvie je typický iný pomer dlhu a vlastného kapitálu). Preto spoločnosti pri rozhodovaní o kapitálovej štruktúre podniku berú na vedomie aj stupeň zadlženosti, ktorý prevláda v danom odvetví. Okrem uvedených dvoch faktorov však môžeme konštatovať, že vplyv ostatných dvoch, t.j. **inflácie** a **výšky úrokových sadzieb**, nebol štatisticky nijako významný /okrem slabého vplyvu úrokových sadzieb na krátkodobú zadlženosť).

Záver

Napriek tomu, že sa doterajšie výskumy v oblasti vplyvu faktorov pôsobiacich na finančnú a kapitálovú štruktúru podnikov zameriavali predovšetkým naskúmanie interných podnikových faktorov, výsledky nášho výskumu poukazujú aj na potrebu skúmania makroekonomických faktorov prostredia. Dôležitosť skúmania týchto faktorov navyše zvyšuje skutočnosť, že sú to faktory, ktoré nemôžu podniky svojimi silami a svojim cieľovým pôsobením ovplyvniť. Tieto výsledky zároveň poukazujú na potrebu neustáleho zlepšovania podnikateľského prostredia najmä pre podniky pôsobiace v segmente MSP, nakoľko práve táto skupina podnikov je obzvlášť citlivá na zmeny v prostredí, v ktorom tieto podniky vykonávajú svoju činnosť.

Zdroje

- [1] BAUM, CH. F. 2010. *The Impact of Macroeconomic Uncertainty on Firms' Change in Financial Leverage*. In *International Journal of Finance & Economics*. ISSN 1099-1158, 2010, vol. 15, iss. 1, p. 22 – 30.
- [2] BOKPIN, G. A. 2009. *Macroeconomic development and capital decisions of firms – Evidence from emerging market economies*. In *Studies in Economics and Finance*. ISSN 1086-7376, 2009, vol. 26, iss. 2, p. 129 – 142.
- [3] BOWMAN, R. G. The Importance of a Market-Value Measurement of Debt in Assessing Leverage. *Journal of Accounting Research*, 1980, roč. 18, č. 1, s. 242-254. ISSN 1475-679X.
- [4] JONG, A. - KABIR, R. - NGUYEN, T. T. 2008. *Capital structure around the world: the roles of firm- and country-specific determinants*. In *Journal of Banking and Finance*. ISSN 0378-4266, 2008, vol. 32, no. 9, p. 1954 – 1969.
- [5] MAHMUD, M. – HERANI, G. M. – RAJAR, A: W. – FAROOQI, W. 2009. *Economic Factors Influencing Corporate Capital Structure in Three Asian Countries: Evidence from Japan, Malaysia and Pakistan*. In *Indus Journal of Management & Social Sciences*. ISSN 1992-8319, 2009, no. 3, p. 9-17.
- [6] PACÁKOVÁ, V. a kol., 2003. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava : edícia EKONÓMIA, 195-216 s. ISBN 80-89047-74-2.
- [7] SIVÁK, R. – MIKÓCZIOVÁ, J. *Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-06-0.
- [8] THUY, N. T. 2008. *Capital Structure, Strategic Competition, and Governance*. Dostupné na internete: <<http://repub.eur.nl/res/pub/14005/EPS2008148FA9058921789NGUYENTHUY.pdf>>.
- [9] YEH, H.-H. 2010. *The adjustment of capital structure across the shifts in macroeconomic conditions: Evidence from the electronics industry of Taiwan*. Dostupné na internete: <<http://bai-conference.org/BAI2011/Papers/3.Accounting/3272.pdf>>.
- [10] YEH, H.-H. – ROCA, E. 2010. *Macroeconomic Conditions and Capital Structure: Evidence from Taiwan*. Dostupné na internete: <<http://equella.rcs.griffith.edu.au/research/file/2a0c2b2f-d371-f562-5055-7dafefdb3a11/1/2010-14-macroeconomic-conditions-and-capital-structure-evidence-from-taiwan.pdf>>.
- [11] Výsledky vlastného výskumu

Príspevok je výstupom riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0004/13 *Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku*

Kontakt:

Ing. Lenka Kalusová, PhD.
lenka.kalusova@euba.sk
Katedra podnikových financií, FPM
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Vliv změny cen na vývoj tržeb produkce

The influence of price changes on the development of sales production

Jiří Mihola, Jana Kotěšovcová,

výstup je součástí projektu IGA VŠFS OP 7763 a SV 7427

Abstract

The contents of the article, is the dynamic model of the knowledge economy, based on the existing mathematical apparatus of the growth theory. The model uses a general static production function with synergy effect expressing business choices and defining key points of their application. The dynamic production function is used to create the trajectories of key points of shifted production functions owing to the application of intensive factors. In order to express the share of effect of intensive factors on the economic development, it uses special dynamic parameters of intensity and extensity.

Keywords: efficiency, intensive development, extensive development, dynamic parameters, synergy effect

JEL Classification: C22, C43

Poděkování:

Článek je jedním z výstupů projektu IGA OP 7763. „Dynamická agregátní produkční funkce jako rozšíření klasického kvantitativního pojetí ekonomiky.“, který je realizován na Vysoké škole finanční a správní. Rovněž je výstupem specifického výzkumu SV 7427 „Analýza kvalitativního vývoje firem ve znalostní společnosti“, realizovaného na Vysoké škole finanční a správní z prostředků poskytnutých Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

1. Úvod

Účelná analytická a prognostická činnost patří mezi klíčové činnosti každé úspěšné firmy. Mezi nejnáročnější úlohy patří analýza kvality vývoje společnosti. Mezi takové úlohy patří i zjištění podílu vlivu intenzivních faktorů jako jsou inovace na vývoji společnosti. Indikátory změny kvality jsou velmi různorodé a intenzivních faktorů je nepřeberné množství. Při řešení této úlohy lze často vyjít z toho, že změny kvality se projevují změnami nějaké intenzivní veličiny jako je rychlost, zrychlení nebo v ekonomice efektivnost případně také cena.

Historicky se tato problematika rozvíjela nejdříve na národohospodářské úrovni. Nejznámějším řešením je rovnice růstového účetnictví. Ta se jevila použitelnou pro případy mírných růstů podmíněných jak navyšováním zdrojů, tak částečným uplatňováním vybraných intenzivních faktorů zejména pak technického pokroku. Jenže dnešní ekonomika zaznamenává čím dále častěji i recese s poklesy produktu a často protichůdného vlivu obou klíčových sledovaných faktorů, tj. intenzivního a extenzivního. Jestliže k těmto jevům dochází na úrovni států, tak tím spíše se tato turbulence projevuje na úrovni podniku. Proto jsme považovali za potřebné odvodit nějakou univerzální metodiku, která nebude podmíněna ve svém použití příliš mnoha předpoklady, tak jak to vyžadovalo růstové účetnictví. Pro zjištění podílů vlivu intenzivních faktorů na vývoji globálních ekonomických systémů, států i firem, jsme odvodili univerzální dynamické parametry intenzity a extenzity, které jsme aplikovány jak na analýzu vývoje celkových příjmů firmy TR, tak HDP daného státu či nadnárodních uskupení jako je např. EU. Tato metodika dovoluje rozlišovat úplnou, námi odvozenou typologii vývoju od čistě extenzivního vývoje po čistě intenzivní, včetně všech smíšených vývoju, na nichž se podílí jak extenzivní, tak intenzivní faktory vývoje, jako je technologický pokrok, inovace, účinnější management a organizace práce, lepší využití schopností lidí apod.

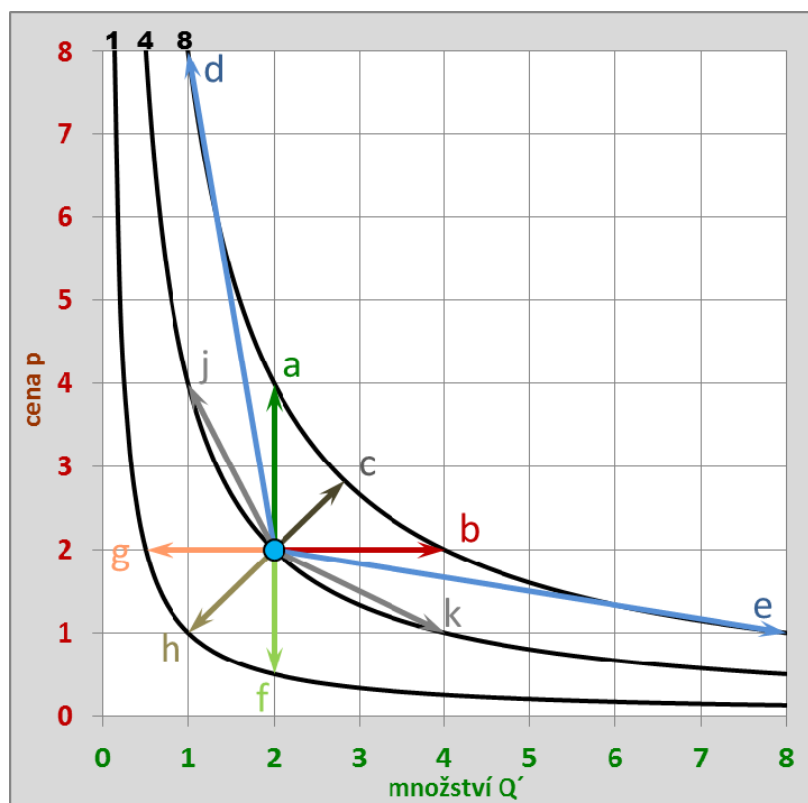
Na odvození této metodiky navazovalo použití dynamických parametrů na vývoj ČR (Hájek 2009, 740-753), vybraných zemí EU (Mihola, 2007,108-132), USA, Číny, Ruska, EU 17 (Mihola, 2014, 583/604) i různých inovativních firem ČR (Mihola, 2014) a USA (Mihola, 2015). Tyto analýzy ukázaly reálnou možnost využití parametrů intenzity a extenzity na různých hierarchických úrovních ekonomiky i v jiných vědních oborech. V tomto příspěvku se zabýváme jejich aplikací na analýzu vývoje tržeb produkce z hlediska vlivu vývoje cen a změn prodaného množství. Tradičně se pro

vyjádření citlivosti relativních změn prodaného množství na relativních změnách cen používá dynamický parametr nazývaný cenové elasticity. Místo doposud často používané elasticity jsou je ale vhodnější námi navržené dynamické parametry, které mají na rozdíl od elasticity jasnou a jednoznačnou interpretaci hodnot, kterých nabývají. Závěrem budou uvedené parametry aplikovány na analýzu tržeb společnosti Automotive Lighting vyrábějící reflektory.

1. Typologie vývoju tržeb z hlediska vlivu změny cen nebo změny prodaného množství

Analýza vývoje tržeb je relativně jednoduchá úloha, s kterou se setká každý podnikatel. Přesto neexistuje ani obecná typologie všech typů vývoje ani dobře interpretované parametry, které by jednoznačně vyjadřovaly podíly vlivů změn cen a změn prodaného množství. V nejjednodušším případě mohou tržby růst buď výhradně vlivem růstu cen, při stálém prodaném množství nebo mohou růst jen vlivem prodaného množství při stálých cenách. Tyto vývoje, kde se jeden z uvažovaných faktorů uplatňuje 100% a druhý vůbec jsou tzv. čisté základní vývoje. V realitě ale dochází k růstu tržeb také při současném vlivu změn jak cen, tak množství. Pro názornost budeme jednotlivé základní vývoje zakreslovat do prostoru zobrazení trhu, kde na vodorovné ose vynášíme prodané množství Q' a na svislé ose cenu p . V grafu č. 1. je čistý cenový vývoj tržeb označen a) a čistý množstevní vývoj tržeb označen písmenem b).

graf 1. Ilustrace základních typů vývoju tržeb



Zdroj: autoři

Výchozí bod představuje pro ilustraci cenu 2 a množství rovněž 2. Ve všech ilustracích růstu tržeb budeme zvažovat růst tržeb na dvojnásobek, tj. ze 4 na 8. Izokvanty stálých tržeb pro $Tr = 1$; 4 a 8 jsou hyperboly, neboť cena je převrácenou hodnotou prodaného množství vynásobeného hodnotou tržby na dané izokvantě.

$$p = Tr / Q' \quad (1)$$

Mezi čisté vývoje patří také pokles tržeb např. na $Tr = 1$. V případě f) jde o pokles tržeb vlivem poklesu ceny při stálém množství nebo v případě g) poklesem prodaného množství při stálé ceně.

Případ c) představuje zvětšení tržeb na dvojnásobek při stejném růstu změny cen a růstu prodaného množství. Růstu tržeb lze dosáhnout také při protichůdném vývoji obou faktorů, a to buď částečnou kompenzací poklesu prodaného množství růstem ceny tj. případ d) nebo poklesu ceny částečně kompenzovaného růstem prodaného množství, což je případ e). Případ h) je analogický k případu c) neboť oba faktory působí stejně, avšak tentokrát oba na pokles tržeb. Poslední dva případy představují úplné kompenzace, při nichž se tržby nemění. Případ j) představuje plnou kompenzací poklesu prodaného množství růstem ceny. Obdobně v případě k) je pokles cen plně kompenzován růstem prodaného množství. Všechny popsané základní vývoje jsou v tabulce 1, kde jsou rovněž uvedeny odpovídající podíly vlivu cen a vlivu prodaného množství pro jednotlivé základní vývoje. Součet absolutních hodnot podílů vlivu je vždy roven 100 %. Při úplných kompenzacích je součet podílů vlivu roven 0 %. V posledním sloupci je vypočtená cenová elasticita. Vztahy pro výpočet podílů vlivu budou konstruovány tak, aby při základních vývojích nabývaly hodnot uvedených v této tabulce.

tabulka 1. Typologie vývoje tržeb

	název změny Tr	specifikace	podíl vlivu		elasticita
			ceny $v(p)$	množství $v(Q')$	
a	čistě cenový růst	čistý růst	100%	0%	0
b	čistě množstevní růst	čistý růst	0%	100%	∞
c	cenově množstevní růst	smíšený růst	50%	50%	1
d	cenově kompenzační růst	částečná kompenzace	-33%	77%	-0,56
e	množstevně kompenzační růst	částečná kompenzace	77%	-33%	-1,80
f	čistě cenový pokles	čistý pokles	-100%	0%	0
g	čistě množstevní pokles	čistý pokles	0%	-100%	∞
h	cenově množstevní pokles	smíšený pokles	-50%	-50%	1
j	cenová kompenzace	úplná kompenzace	50%	-50%	1
k	množstevní kompenzace	úplná kompenzace	-50%	50%	1

Zdroj: autoři

2. Cenová elasticita poptávky a nabídky

Pro vyjádření citlivosti relativní změny množství na relativní změnu ceny se používá cenová elasticita poptávky případně nabídky (dále jen elasticita). Cenová elasticita je definovaná jako podíl relativní změny množství a relativní změny ceny.

Ve světě se elasticitou poptávky zabývali např. (BRONS, M., NIJKAMP, P., PELS, E., AND RIETVELD, P. 2008) a (DAHL, C.A. 2012), kteří použili různé metody zkoumání v různých zemích, např. Severní Americe (LAU, M.C., OGUCU, F., AND SUVANKULOV, F. 2012) v Jižní Americe (HOFSTETTER, M., AND TOVAR, J. 2008), na Středním východě (BEN SITA, B., MARROUCH, W., AND ABOSEDRA, S. 2012), nebo v Evropě (POCK, M. 2010) kteří zkoumali, zda se příjem a vlastní cenová elasticita liší mezi jednotlivými národy.

Relativní změna je obvykle definovaná jako přírůstek dané veličiny lomeno hodnota příslušné veličiny ve výchozím okamžiku. Při výpočtu elasticity se dělí přírůstek dané veličiny aritmetickým průměrem předchozí a následující hodnoty. Index j představuje pořadové číslo cen nebo množství v její posloupnosti a index $j-1$ je předchozí hodnota této posloupnosti.

$$g(Q') = \Delta(Q') / ((Q'_j + Q'_{j-1}) / 2) \quad (2)$$

a relativní změny ceny

$$g(p) = \Delta(p) / ((p_j + p_{j-1}) / 2) \quad (3)$$

Elasticita je tedy definována jako

$$e(p) = g(Q') / g(p) \quad (4)$$

Je velmi zajímavé, že hodnoty elasticit a dále navrhovaných dynamických parametrů mají **stejně** izokvanty. To znamená, že například na kompenzační izokvantě na diagramu 1 je konstantní elasticita, a sice 1. Pro čisté vývoje způsobené výhradně cenou nabývá elasticita hodnoty 0 a pro čisté vývoje způsobené výhradně množstvím hodnoty ∞ . Tabulka č. 1 obsahuje výpočet hodnot elasticit pro všechny případy ze zde uvedené typologie.

3. Dynamické parametry vlivu změn cen a změn množství na vývoj tržeb.

Dynamické parametry vyjádření vlivu změn cen a vlivu změn množství na vývoj tržeb se dají odvodit stejně jako dynamické parametry vyjádření podílu vlivu intenzivních a extenzivních faktorů na vývoj celkových příjmů nebo HDP. Tyto parametry vyjadřují všechny případy poklesů, růstu, či stagnace tržeb při souhlasném i kompenzačním působení změn cen a změn množství produkce. Dále uvedené dynamické parametry podílu vlivu změn cen $v(p)$ (5) a podílu vlivu změn prodaného množství $v(Q')$ (6) nabývají pro základní vývoje hodnoty uvedené v tabulce 1.

$$v(p) = \frac{\ln I(p)}{|\ln I(p)| + |\ln I(Q')|} \quad (5)$$

$$v(Q') = \frac{\ln I(Q')}{|\ln I(p)| + |\ln I(Q')|} \quad (6)$$

Symbol $I(p)$ znamená index (koeficient změny) cen a $I(Q')$ znamená index prodaného množství. Ze srovnání hodnot dynamických parametrů (5) a (6) s výsledky, které poskytuje elasticita (4) je podle tabulky 1 zřejmé, že podíly vlivu $v(p)$ a $v(Q')$ mají na rozdíl od elasticity $e(p)$, velmi dobrou ekonomickou interpretaci určující v % podíl vlivu změny cen a podíl vlivu změny prodaného množství.

4. Příklad analýzy tržeb společnosti Automotive Lighting.

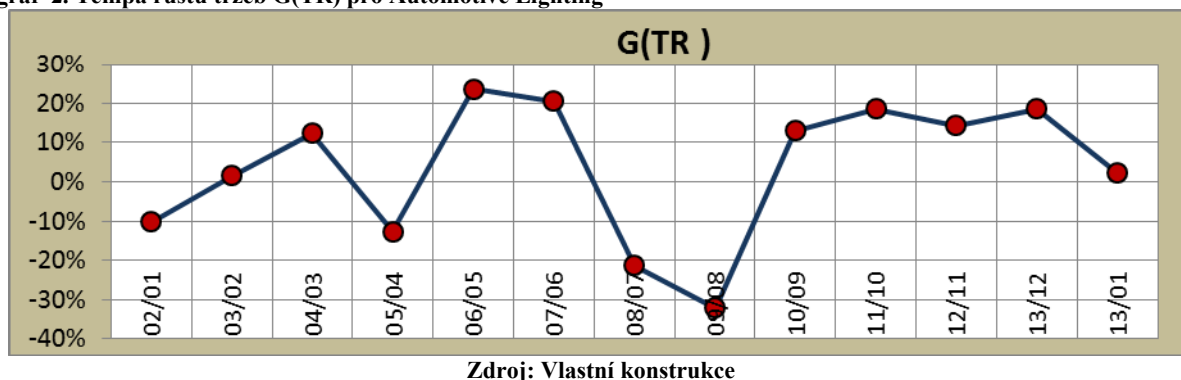
Tabulka 2 obsahuje časové řady temp růstu vybraných údajů za Automotive Lighting za období 2001 až 2013. Výsledky jsou ilustrovány grafem 2, kde jsou tempa růstu celkových příjmů $G(TR)$ a grafem 3, kde je meziroční i průměrný celkový podíl vlivu cen $v(p)$ (červeně) a $v(Q')$ (zeleně), včetně jejich číselných hodnot v %.

tabulka 2. Analýza vývoje tržeb

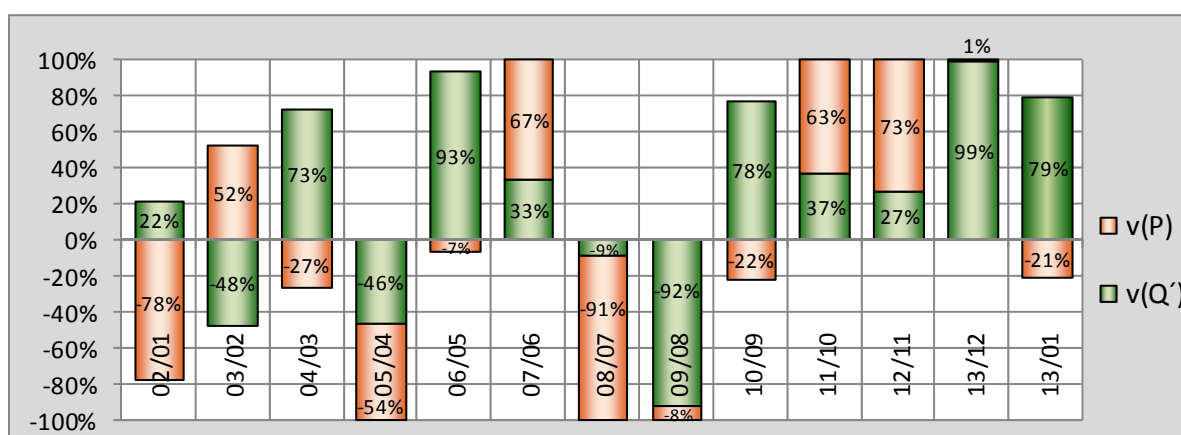
v %	02/0	03/0	04/0	05/0	06/0	07/0	08/0	09/0	10/0	11/1	12/1	13/1	13/0
G(TR)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	1
G(p)	-10%	2%	12%	-13%	24%	20%	-21%	-32%	13%	19%	14%	18%	2%
G(Q')	-14%	21%	-7%	-7%	-2%	13%	-20%	-3%	-5%	11%	10%	0%	-1%
G(Q')	4%	-16%	20%	-6%	26%	6%	-2%	-30%	19%	6%	4%	18%	3%

Zdroj: Vlastní propočty

graf 2. Tempa růstu tržeb G(TR) pro Automotive Lighting



graf 3. Podíly vlivu vývoje cen a prodaného množství Automotive Lighting



Jak ukazuje tabulka 2, za celé třináctileté období bylo dosaženo průměrného meziročního růstu tržeb o 2 % (celkem o 29 %). Tohoto růstu bylo dosaženo ze 79 % vlivem růstu prodaného množství, zatímco ceny působily z 21 % na pokles tržeb. V jednotlivých letech byl vývoj kolísavý, co do tempa růstu tržeb, i co do podílu vlivu obou sledovaných faktorů. Oba faktory působily na pokles ve třech případech. V meziročním období 2005/2004 působily na pokles oba faktory téměř stejně, zatímco v krizových letech 2008/2007 silně převládal vliv cen. Naopak v meziročním období 2009/2008 stejně silně převládal vliv prodaného množství. V prvním meziročním sledovaném období byl 10% pokles tržeb způsoben ze 78 % vlivem klesajících cen a z 22% působil proti tomuto trendu nárůst prodaného množství. V meziročním období 2003/2002 šlo o téměř čistou kompenzaci růstu cen a poklesu prodaného množství. V období 2004/2003 se jednalo o opačnou částečnou kompenzaci než v prvním sledovaném období, neboť 12 % růstu tržeb bylo dosaženo ze 73 % růstem množství, které z 27 % vyvažovalo pokles cen. V meziročních obdobích 2006/2005; 2010/2009 a posledním sledovaném roce 2013/2012 bylo dosaženo růstu tržeb především vlivem růstu prodaného množství s tím, že pokles ceny působil opačným směrem, tj. na pokles. Pouze v posledních třech meziročních obdobích a v období 2007/2006 působily oba sledované faktory na růst tržeb. V krizových letech 2008 a 2009 a také v roce 2005 ovlivnily oba faktory poklesu tržeb. Konsolidace Automotive Lighting na růst tržeb v roce 2010 byla tažena množstvím při současném poklesu cen.

Závěr

Tento článek ukazuje, že systematické řešení problému posuzování kvantitativních a kvalitativních hledisek pomocí dynamických parametrů je možné využít nejen při měření intenzity a extenzity na úrovni státu či podniku, nýbrž i v dílčích analýzách např. při analýze vývoje tržeb z hlediska působení dvou faktorů, a sice vlivu vývoje cen a vlivu vývoje prodaného množství. Jednoznačné dobře interpretovatelné výsledky lze velmi přehledně zobrazovat, přičemž lze volit libovolné smysluplné časové úseky. Pro analýzu vývoje poptávkových či nabídkových křivek jsou uvedené dynamické parametry mnohem lépe interpretovatelné než obvykle používaná elasticita. Tyto závěry ilustruje též příklad analýzy vývoje tržeb Automotive Lighting, který dovoluje relativně jednoduchým a přehledným způsobem analyzovat jak byl celkově převažující vliv prodaného množství dosahován v jednotlivých letech velmi různorodým, avšak velmi logickým způsobem. Analytické závěry dobře vystihují vliv změn podnikatelského prostředí a krizových let i způsoby konsolidace těchto výkyvů.

Zdroje

- [1] BEN SITA, B., MARROUCH, W., AND ABOSEDRA, S. 2012. *Short-run price and income elasticity of gasoline demand: Evidence from Lebanon*. Energy Policy 46: 109-115.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421512002467>
- [2] BRONS, M., NIJKAMP, P., PELS, E., AND RIETVELD, P. 2008. *A meta-analysis of the price elasticity of gasoline demand. A SUR approach*. Energy Economics 30(5): 2105- 2122.
<http://ideas.repec.org/a/eee/eneeco/v30y2008i5p2105-2122.html>
- [3] DAHL, C.A. 2012. *Measuring global gasoline and diesel price and income elasticities*. Energy Policy 41: 2-13. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421510008797>
- [4] HÁJEK, M.; MIHOLA, J. 2009. Analysis of total factor productivity contribution to economic growth of the Czech Republic. *Politická ekonomie (Political economy)* 57(6), ISSN 0032-32, 740-753.
- [5] HOFSTETTER, M., AND TOVAR, J. 2008. *Asymmetric price adjustments under ever-increasing costs. Evidence from the retail gasoline market in Colombia*. Documentos Cede, Working Paper.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1485710
- [6] LAU, M.C., OGUCU, F., AND SUVANKULOV, F. 2012. *Price regulation and relative price convergence: Evidence from the retail gasoline market in Canada*. Energy Policy 40: 325-334.
<http://ideas.repec.org/a/eee/enepol/v40y2012icp325-334.html>
- [7] MIHOLA, J. 2007. *Aggregate Production Function and the Share of the Influence of Intensive Factors*. Statistic and Economy Journal 44(2):108-132.
- [8] MIHOLA, J., WAWROSZ P., *Controlling tools for measurement of innovative company development enabling effective allocation of inputs*. Mezinárodní konference „Controlling v MSP (malých a středních podnicích) - nejen o číslech“, VŠFS, Ekonomická fakulta, 25. 4. 2014, sborník ISBN 978-80-7408-086-9.
- [9] MIHOLA, J., WAWROSZ P., *Kvalita trajektorie vývoje znalostní společnosti*, Politická ekonomie 5/2014, ISSN 0032-32, <http://www.median-os.cz/data/nspdf1.pdf>
- [10] MIHOLA, J., WAWROSZ P., KOTĚŠOVCOVÁ, J.: *Is the most innovative firm of the world really innovative?*, časopis International Advance in Economic Research, indexován SCOPUS, prezentováno na 77th International Atlantic Economic Conference společnosti, International Atlantic Economic od 2. do 5. 4. 2014 v Madridu.
- [11] POCK, M. 2010. *Gasoline demand in Europe: New insights*. Energy Economics 32: 54-62.
<http://ideas.repec.org/a/eee/eneeco/v32y2010i1p54-62.html>

Kontakt:

Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.
Vysoká škola finanční a správní,
Fakulta ekonomických studií,
Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů
Estonská 500
101 00 Praha
Česká republika
jiri.mihola@quick.cz
www.vsfs.cz

Ing. Jana Kotěšovcová
Vysoká škola finanční a správní,
Fakulta ekonomických studií,
Katedra podnikové ekonomiky
Estonská 500
101 00 Praha
Česká republika
jkotesovcova@volny.cz
www.vsfs.cz

Univerzitní příprava pro účetní profesi v zemích V4

University education for the accounting profession in the V4 countries

D. Kubíčková, P. Pakandl

Abstract:

In this study we focus on the education in accounting profession at third level of education, provided by universities. We concentrated on the four EU countries with the transitioning economics: Czech Republic, Slovakia, Poland and Hungary. They are facing with the similar issues such as weak capital markets, transforming labor market, characterised the continental system of accountancy and have a many other similar features. The purpose of this study is to contribute to the understanding the specific issues that accompany the process of transformation of the position of accounting profession in this countries as a part of the process of international harmonization and implementation of IFRS in the national conditions.

Keywords: professional education, training, university education

JEL klasifikace: M49, A23

Úvod a vymezení cíle

Současná fáze vývoje společnosti přináší podstatné změny ve výkonu pracovních činností ve všech oborech a úrovních společenského reprodukčního procesu. Do dříve přehledných a relativně přesně vyhraněných oblastí a úkonů, pro něž byla nová generace pracovníků připravována předáním poznatků, zkušeností, dovedností, přináší zcela nové rysy. Výkon činností je těsněji spjat s výkonem v navazujících činnostech i jiných oborech, je provázen četnými a výraznými změnami, předpokládá hlubší poznání dané oblasti, narůstající diferenciací výkonu činností v různých oblastech, přenášením části úkonů na technické prostředky, které původní pracovní algoritmy mění a mnoho dalších změn. Pro většinu činností se tak zvyšují nároky na odbornou přípravu, které se rozdělují do dvou směrů. Na jedné straně je to požadavek širších znalostí oboru a jeho souvislostí s navazujícími a na druhé straně roste naléhavost znalostí praktického výkonu činností, tj. dovedností bezprostředně vykonávat tyto činnosti, včetně nutných osobních postojů a přístupů. To přináší do systému přípravy relativně rozsáhlý soubor otázek a problémů, pro jejichž řešení pedagogická teorie zatím poskytuje jen malou oporu. Potvrzují to rozsáhlé diskuse nad jednotlivými dílčími okruhy problémů přípravy na různých úrovních a typech škol. Diskutované problémy lze shrnout do několika oblastí: pojetí školní přípravy ve vztahu k požadavkům výkonu činností a širšímu společenskému prostředí, pojetí školní přípravy a navazujícího profesního vzdělávání, metody práce vyučujícího ve výuce včetně pojetí výuky jako procesu nikoli předávání, ale spoluvytváření požadovaných znalostí kompetencí a mnohé další.

Tyto obecné změny ve výkonu pracovních činností zasahují i výkon účetní profese. V ní se však odrážejí i další faktory, jako je změna v celém systému fungování ekonomiky, změna v postavení profese účetního, nedostatečná legislativa další. Z pasivní, výkonné činnosti v centrálně řízené ekonomice se účetní profese se musí stát součástí manažerských činností v systému manažerského řízení a rozhodování. Na kvalitě výkonu této profese v jejím komplexu, tj. nikoli jen ve vedení účetních záznamů, závisí, zda firma bude úspěšná či ne (je známa řada případů, kdy nekvalifikovaný účetní byl příčinou nuceného ukončení činnosti firmy). Tato změna v roli a postavení účetního pracovníka spolu s dalším vývojem především v oblasti informačních technologií klade na jeho přípravu další, podstatně vyšší nároky. Proces transformace ekonomiky z centrálně řízené na ekonomiku fungující na tržních základech je však dlouhodobý a probíhá v konkrétních podmínkách vývoje ostatního světa a v podmínkách dané ekonomiky. Změnami musí projít jak celý systém chování jednotlivých

subjektů a ekonomiky jako celku, tak i sám systém nastavení a regulace účetního výkaznictví a souběžně s tím i systém přípravy pro výkon účetní profese. V tradičních tržních ekonomikách je role účetní profese a účetních výsledkem dlouhodobého vývoje, který v transitních ekonomikách nejenže není realizovatelný v krátké době (či přijatelný), ale probíhá ve zcela jiných podmínkách. I když v účetnictví a v přípravě účetních bylo v České republice dosaženo významných posunů, není tento proces ukončen a současný stav neodpovídá ani aktuálním potřebám ani podobě, kterou má v tržních ekonomikách.

Příčiny lze vidět v mnoha oblastech a rovinách. Jeden z důležitých momentů může být to, že se dosud nepodařilo mj. prosadit požadavek profesní kvalifikace pro výkon práce účetních alespoň pro určité pozice – tak, jak je tomu u profese auditorů. Průzkum Komory certifikovaných účetních potvrzuje, že tuto potřebu praxe vnímá. Čtvrtina dotázaných potvrdila, že pro certifikaci účetních by měla být podpora zákona jako je tomu u daňových poradců nebo auditorů. Jiným důvodem může být dosud málo vnímané riziko spojené s kvalitou práce účetních pracovníků: „Podnikatelé si v současnosti s výběrem kvalitních finančních účetních příliš hlavu nelámou. Podle nás jim stále není jasný rozdíl mezi běžnou účetní provádějíci jen určité omezené účetní operace a plně kvalifikovanou účetní. I proto se podle mínění více než poloviny dotázaných účetních profesní kvalifikace zatím neprojevuje na jejich platovém ohodnocení,“ konstatuje Ing. Dita Chrastilová, místopředsedkyně Komory certifikovaných účetních. Jinou rovinu problémů představují různé formy přípravy pro výkon účetních činností. Ta se velmi často realizuje formou rekvalifikačních či jiných kursů, nabízených vzdělávacími institucemi, poskytujícími informace o účetních činnostech, avšak bez širšího zázemí dalších odborných disciplín.

Hlavní a adekvátní forma přípravy pro výkon této profese je spojena s terciárním, tj. universitním, resp. vysokoškolským vzděláním. I studium kursů v rámci profesní přípravy zajišťované profesními organizacemi (Svazem účetních), předpokládá pro vyšší stupeň profesní přípravy absolvování vysoké školy ekonomického zaměření. Dostatek kvalifikovaných účetních požaduje především na vysokých školách, aby nabízely možnost přípravy v tomto oboru a dostatečný počet studijních míst včetně adekvátního obsahu, forem i rozsahu. Ověřit, jaký je stav v oblasti universitní (vysokoškolské) přípravy pro výkon účetní profese v České Republice a zemích v podobné situaci v jejím okolí, se stalo podnětem pro tento příspěvek. Jeho cílem je zjistit, v jakém rozsahu a pojetí je vysokých školách zajišťována příprava pro výkon účetní profese. Zaměřili jsme se na země ve svazku Visegrádské dohody, jimiž jsou Polská republika, Maďarská republika, Slovensko a Česká republika.

1. Metoda řešení

Získání informací o vysokých školách jednotlivých zemí a nabízených studijních oborech vysokých škol byla založeno na sběru a analýze dat především z internetových zdrojů, ze stránek jednotlivých ústředních institucí, ministerstev a dalších. O universitách a vysokých školách v jednotlivých zemích a akreditovaných oborech byla data získávána především z webových stránek těchto škol. Pro překlad názvů jednotlivých oborů, popř. dalších názvů a textů bylo použito elektronického slovníku. Získané informace byly sestaveny do tabulek, umožňujících vzájemné srovnání. U každé vysoké školy je uvedeno název a sídlo a dále fakulta, na které je studium v oboru účetnictví zajišťováno, a dále pak název oboru pro přípravu pro účetní profesi a zařazení na stupni studia. Pokud není uveden na některém stupni, obor zde vyučován není.

2. Dosažené výsledky

Zjištění, které vysoké školy či university vychovávají v některém ze studijních oborů budoucí pracovníky účetní profese, jak je vymezen studijní obor (úzce nebo ve spojení s další disciplínou), na jakém stupni je zařazen, jsou obsažena v tabulkách č. 1. – 4., věnovaných vždy jedné ze čtyř zemí.

2.1 University a vysoké školy připravující pro účetní profesi v České republice

V České republice je podle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR akreditováno celkem 72 vysokých škol, z toho 26 veřejných, 2 státní a 44 soukromých vysokých škol.³⁸ Vysokých škol s ekonomickým programem v užším či širším vymezení, je 49. Z tohoto souboru připravuje pro účetní profesi 10 vysokých škol, které jsou uvedeny v tabulce č. 1. Z celkového počtu vysokých škol tyto školy tvoří 14 %, ze skupiny vysokých škol s ekonomickým zaměřením pak 20%. Pouze na jedné vysoké škole je obor koncipován úzce, pro oblast účetnictví. Na ostatních školách je vždy kombinován s přípravou pro oblast daní, popř. pro finanční řízení firem. Odlišné je i zařazení do jednotlivých stupňů studia. Na některých vysokých školách je příprava zařazena pouze na úrovni bakalářského studia. Opačná situace, tj. že obor vyučován pouze na magisterském stupni, se vyskytuje pouze na jediné vysoké škole.

Tabulka č. 1 – University a vysoké školy nabízející studijní obor pro výkon účetní profese v České republice

	Název university	Studijní obor na bakalářském stupni	Studijní obor na magisterském stupni
1	Vysoká škola ekonomická Praha		
	Fakulta financí a účetnictví	Účetnictví a finanční řízení podniku	Účetnictví a finanční řízení podniku
2.	Jihočeská univerzita, České Budějovice		
	Fakulta ekonomická	Účetnictví a finanční řízení podniku	Účetnictví a finanční řízení podniku
3.	Masarykova univerzita, Brno		
	Fakulta ekonomicko správní	Finance a účetnictví (v souč.pouze spec. Finance)	Finance a účetnictví (v souč.pouze spec. Finance)
4	Mendelova univerzita, Brno		
	Fakulta provozně ekonomická	--	Účetnictví a daně
5	Slezská univerzita, Opava		
	Fakulta obchodně podnikatelská	Účetnictví a daně	--
6	Univerzita Tomáše Bati, Zlín		
	Fakulta managementu a ekonomiky	Účetnictví a daně	--
7	Vysoká škola báňská-Technická univerzita, Ostrava		
	Fakulta ekonomická	Účetnictví a daně	Účetnictví a daně

³⁸ MŠMT ČR (2014), *Přehled vysokých škol*. Dostupné <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol>. Online [2014-10-27]

8	Vysoké učení technické, Brno		
	Fakulta podnikatelská	Účetnictví a daně	Účetnictví a finanční řízení
9	Soukromá vysoká škola ekonomických studií, Praha	Účetnictví	--
10	Soukromá vysoká škola ekonomická, Znojmo	Účetnictví a financování podniku	--

Zdroj: www.msmt.cz a vlastní šetření

2.2 Univerzity a vysoké školy připravující pro účetní profesi ve Slovenské republice

Ve Slovenské republice v současné době působí celkem 35 vysokých škol, z toho 20 veřejných vysokých škol, 3 státní a 12 soukromých vysokých škol. Z tohoto souboru je pak 13 škol s ekonomickým zaměřením v širším či užším pojetí. Přípravu pro účetní profesi zde nabízí pouze dvě vysoké školy, Ekonomická universita v Bratislavě a Slovenská polnohospodářská universita v Nitře. Z celkového počtu vysokých škol to je necelých 6%, ze škol s ekonomickým zaměřením je to přibližně 15%.

Tabulka č. 2 – Univerzity a vysoké školy nabízející studijní obor pro výkon účetní profese ve Slovenské republice

	Název university	Studijní obor na bakalářském stupni	Studijní obor na magisterském stupni
1.	Ekonomická universita, Bratislava		
	Fakulta hospodářskej informatiky	Účetnictví	Účetnictví a audit
2.	Slovenská polnohospodářská universita, Nitra		
	Fakulta ekonomiky a manažmentu	Účetnictví	--

Zdroj: <http://diplomovka.sme.sk/zoznam-skol-a-univerzit.php> a vlastní šetření. Online [2014-10-27]

2.3 Univerzity a vysoké školy připravující pro účetní profesi v Polské republice

V Polské republice působí v současné době 111 vysokých škol (typu universita, akademie, vysoká škola, polytechnika). Ekonomické studijní obory nabízí 25 z nich, většinou vysoké školy typu university³⁹. Ale toto číslo není přesné, protože některé vysoké školy nemají dostupné webové stránky – uvedené číslo je pouze odhad na základě dostupných dat. Přípravu pro výkon účetní profese, tj. studijní obor se zaměřením na účetnictví, popř. souvisejí obory, nabízí pouze 15 vysokých škol, tj. 13%. Ze skupiny školy s ekonomickým zaměřením to však představuje 60%, což je zatím významně více než v České a Slovenské republice. Dvě z nich nabízejí obory širší než účetní, v jejich rámci je obor účetnictví volenou specializací v rámci širšího oboru. Na několika vysokých školách jsou v oborech se základním zaměřením na oblast účetnictví dále nabízeny někdy velmi úzké specializace, připravující pracovníky pro bezprostřední vedení účetnictví v konkrétních typech účetních jednotek, např. pro veřejnou správu, zemědělské podniky, apod. Více než v České a Slovenské republice je obor účetnictví

³⁹ Zdroj: <http://diplomovka.sme.sk/zoznam-skol-a-univerzit.php> . Online [2014-10-28]

nabízen jako jedna ze specializací v rámci širšího oboru základního (např. ve Wroclawi je účetnictví spolu s finančním poradenstvím specializací v rámci širokého oboru „Ekonomie“). Tato řešení svědčí o pojetí účetní profese z pohledu vedení účetnictví a jako součást řízení podniků.

Tabulka č. 3 – University a vysoké školy nabízející studijní obor pro výkon účetní profese v Polské republice

	Název university	Studijní obor na bakalářském stupni	Studijní obor na magisterském stupni
1.	Varšavská universita		
	Fakulta ekonomických věd	Finance, investice a účetnictví	Finance, investice a účetnictví
2.	Akademie financí a podnikání Vistula, Varšava	Finance a účetnictví	Finance a účetnictví
3.	Akademia L. Koźmińskiego, Varšava	Finance a účetnictví	Finance a účetnictví
4.	Ekonomická universita, Krakow		
	Fakulta financí	Podnikové finance a účetnictví (<i>AJ, BC Corporate Finance and Accounting</i>)	Účetnictví a finanční kontrola
	Fakulta managementu	Účetnictví a controlling	Účetnictví a controlling
5.	Universita Varšava		
	<i>Faculty of management</i>	<i>BA Finance, Accounting And Insurance</i>	<i>MA Finance, Accounting And Insurance</i>
6.	Vysoká škola ekonomická, Varšava	<u>Finance a účetnictví</u>	<u>Finance a účetnictví</u>
		==	<i>MA Finance and Accounting (with Opportunity of ACCA Qualification)</i>
7.	Wyższa Szkoła Menedżerska, Varšava		
	Fakulta řízení a technických věd	Obor Řízení (Management) (+spec. <u>Účetnictví a controlling</u>)	Obor Řízení (Management) (+spec. <u>Účetnictví a audit</u>)
8.	Universita Lodž		
	Fakulta ekonomicko-sociologická	<u>Finance a účetnictví</u>	<u>Finance a účetnictví</u>
9.	Ekonomická universita, Poznaň		

	Fakulta ekonomická	Finance a účetnictví (+Spec. Finance, audit a daně, Účetnictví a rozpočet)	Finance a účetnictví (+Spec. Finance, audit a daně, Účetnictví a rozpočet)
	Fakulta řízení	<u>Finance a účetnictví podniku</u>	<u>Finance a účetnictví podniku</u>
10.	Universita Wroclaw		
	Fakulta ekonomických věd	<u>Finance a účetnictví firem (+užší specializace)</u>	<u>Finance a účetnictví firem (+užší specializace)</u>
	Fakulta řízení, informatiky a financí	<u>Finance a účetnictví</u>	Finance a účetnictví (+ Spec. Audit daňový a finanční, Mezinárodní účetnictví, Účetnictví firem, Manažerské účetnictví a controlling)
	Fakulta ekonomie, řízení a turistiky – Jelenia Gora	<u>Obor Ekonomie (+Spec. Účetnictví a finanční poradenství)</u>	<u>Obor Ekonomie (+Spec. Účetnictví a finanční poradenství)</u>
11.	Politechnika Czenstochowa		
	Fakulta ekonomie	<u>Finance a účetnictví</u>	<u>Řízení (+Spec. Účetnictví v řízení)</u>
12.	Universita Gdaňsk		
	Fakulta řízení	<u>Finance a účetnictví</u>	--
13.	Universita Katowicze		
	Fakulta peněžnictví a pojišťovnictví	<u>Finance a účetnictví (+spec. Účetnictví a daně, Účetnictví a finanční kontrola, Účetnictví a ACCA)</u>	<u>Finance a účetnictví (+spec. Účetnictví a daně, Účetnictví a finanční kontrola, Účetnictví a ACCA)</u>
14.	Universita Kochanovskiego, Kielce		
	Fakulta řízení a správy	<u>Řízení (+spec. Daňové řízení a účetnictví)</u>	--
15.	Universita v Bialystoku		
	Fakulta ekonomie a řízení	Ekonomie (+spec. Účetnictví a finance podniku)	--

Zdroj: <http://diplomovka.sme.sk/zoznam-skol-a-univerzit-v-pl.php> a vlastní šetření

2.4 Univerzity a vysoké školy připravující pro účetní profesi v Maďarské republice

Pro Maďarskou republiku se nepodařilo získat údaje ve stejném rozsahu. Chybí především údaj o celkovém počtu akreditovaných vysokých škol a universit. Proto je porovnání podílu škol, které nabízejí sledované obory nedostupné. Počet universit, akreditovaných v Maďarsku je 25 a z nich jsme zjistili 10, které mají ve své nabídce studijní obory připravující pro výkon účetní profese. To je 40%, ale údaj není srovnatelný. Studijní obor je na těchto školách většinou koncipován jako příprava pro oblast financí a zároveň s tím

i pro oblast účetnictví, ale další obory se pak vyskytují pouze jednooborové, zaměřené na účetní oblast. Nevyskytují se zde pojetí oboru jako specializace v rámci širšího oboru. Nevyskytuje se ani případ podrobnější specializace zaměřené na specifickou oblast vedení účetnictví. Mnohem více je nabízeno studium oboru zároveň v jiném jazyce: anglickém, ale i německém či francouzském. A také i zde se objevuje napojení na profesní vzdělání – jako možnost uznání části studijních povinností pro studium v rámci profesního vzdělávání zajišťovaného společností ACCA.

Tabulka č. 2 – University a vysoké školy nabízející studijní obor pro výkon účetní profese v Maďarské republice

	Název university	Studijní obor na bakalářském stupni	Studijní obor na magisterském stupni
1.	Corvinus University, Budapešť		
	Faculty of Business Administration	Finance a účetnictví	MSc Účetnictví (Accounting)
2.	Budapest University of Technology and Economics		
	Faculty of Economic and Social Science	--	MSc Účetnictví (Accounting) (double degree s ACCA)
3.	Budapest Business School		
	College of Finance and accountancy	Finance a účetnictví	Účetnictví
4.	King Sigismund College, Budapešť	Účetnictví	Účetnictví
5.	Wekerle Sándor Business College, Budapešť	Finance a účetnictví	--
6.	Universita Pécz		
	Faculty of Business and Economics	Finance a účetnictví	--
7.	Universita Miskolc		
	Faculty of Economics	Finance and Accounting Spec. Accounting	MA Účetnictví
8.	Universita Debrecen		
	Faculty of Economics and Business Administration	Finance a účetnictví	Účetnictví
9.	Tomori Pál College, Kalocsa	Finance a účetnictví	Finance a účetnictví
10.	Universita Kaposvár		
	Faculty of Economic Science	Finance a účetnictví	--

Zdroj: <http://diplomovka.sme.sk/zoznam-skol-a-univerzit-v-pl.php> a vlastní šetření

Diskuse závěr

Provedené šetření představuje pouze první fázi výzkumu, který by měl přispět na jedné straně k řešení a zdokonalení systému přípravy účetních a na druhé straně obrátit pozornost k otázkám legislativního ukotvení požadavků na přípravu pro tuto profesi. Na ní musí navázat podrobnější analýza a doplnění a komparace s dalšími jevy v oblasti výkonu účetní profese, na druhé straně v oblasti universitního a také profesního vzdělávání. Samostatnou oblastí jsou pak studijní plány, jejich konstrukce a charakter a podíl jednotlivých typů předmětů, řešení vztahu mezi pregraduální a postgraduální formou přípravy, mezi školní přípravou a přípravou profesní a mnohé další.

I když zjištěná data mají převážně popisný charakter, umožňují odvodit některé postřehy o prostředích, která reprezentují. Např. snaha o co nejvyšší propojení přípravy s potřebami praxe v Polsku (specializace v rámci oboru účetnictví) ale i v České republice (napojení na daňovou oblast) nebo snahu o zapojení do evropských integračních procesů v Maďarsku (varianty studijní oborů v jiných jazycích, specializace Mezinárodní účetnictví), poměrně nízká pozornost přípravě účetních na Slovensku apod. Mnohem více informací by mohla přinést podrobnější analýza studijních plánů, ale také např. postojů studentů ke studovanému oboru či jeho vnímání širším okolím apod.

Poděkování

Tento příspěvek je jedním z výstupů projektu SVV 7427 „Národní specifika a aplikace IFRS v účetní praxi“ podporovaného z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace VŠFS, o.p.s. Praha.

Literatura

- [1] Cohen, J. R., Holder-Webb, L. (2006), Rethinking the Influence of Agency Theory in the Accounting Academy. *Issues in Accounting Education*, Vol. 21, No. 1, pp. 17-30, 2006. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=814025>
- [2] Lange, P., Watty, K. (2011). Accounting education at a crossroad in 2010 and challenges facing accounting education in Australia. *Accounting Education*, 20(6), p. 625-630.
- [3] Kubickova D., Jindrichovska I. (2014), *Is there a lack of economic theory in economic education? A pilot study in the englishspeaking world and the CEE*. In: sborník 2. mezinárodní vědecké konference „IFRS-global rules and local use“, pořádané Anglo-American University, Praha 10. 10. 2014. ISBN 978-80-87658-12-3 (CD), 978-80-87658-11-6 (on-line), p.102-112,
- [4] Jindrichovska, I., Kubickova, D., Kocmanova, S. (2014), [The development of accounting and application of IFRS in the Czech Republic](#), *Accounting and Management Information Systems* 13 (2), 198-235.
- [5] Král B., Šoljaková L. (2014), Impact of Business Environment Changes on professional competence of managerial accountants and controllers: Case of the Czech Republic, *Controlling*, No 51, 2014 (special issue), p. 10-19
- [6] McGee, Robert W. (1998) Some Thoughts on Certification and Graduate Accounting Education from the Perspectives of Law, Economics and Ethics. *Journal of Accounting, Ethics & Public Policy*, Vol. 1, No. 4 (Fall 1998) 703-716. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=251491> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.251491>

- [8] Murphy, Richard: Poverty of Thinking in University Economics and Accountancy Departments. Available at <http://www.gfinance.com/human-and-intellectual-capital-viewpoints/poverty-of-thinking-in-university-economics-and-accountancy-departments?page=2#s9>.
- [9] Salem, M. S. (2013). The Future of Accounting as a Subject in a Business School: A literature Review. *Journal of Human Resources & Adult Learning*, 9(2).
- [10] Sin, S., Reid, A., & Dahlgren, L. O. (2011). The conceptions of work in the accounting profession in the twenty-first century from the experiences of practitioners. *Studies in Continuing Education*, 33(2), 139.

Elektronické zdroje:

<http://www.vse.cz>

<http://www.utb.cz/fame>

http://www.ekf.vsb.cz/cs/_uchazeci/studijni-obory

<http://www.svse.cz/studium->

[studijni obory studijniho programu ekonomika a management-
ucetnictvi a financni rizeni podniku](#)

<http://www.icu-praha.cz/certifikace/homepage>

<http://www.novinky.cz/kariera/323365-na-vyssi-odbornou-kvalifikaci-ucetnich-by-mel-vice-tlacit-trh.html>

<http://www.icu-praha.cz/certifikace/o-nas>

<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/dita-chrastilova-acca-cfo-a-hlavni-ucetni-at-hlavne-najdou-spolecnou-rec-1577>

<http://diplomovka.sme.sk/zoznam-skol-a-univerzit-v-hu.php>

MŠMT ČR (2014), *Přehled vysokých škol*. Dostupné <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol>

Kontakt:

Ing. D. Kubičková, CSc.

Bc. P. Pakandl

Vysoká škola finanční a správní, Praha

dana.kubickova@centrum.cz

p.pakandl@seznam.cz

Rizika investování do komodit v kontextu zvyšování finanční gramotnosti

The Risks of Commodities Investing in the Context of Increasing Financial Literacy

Eliška Kvapilová

Abstract

Investing in commodities is among the alternative ways of investing. However, it has become increasingly popular in recent times. This work is focused on investing in commodities in terms of options for strengthening the financial literacy. The aim is to determine whether it is possible to classify commodity investments as investment method with which should acquaint the general public in the context of increasing financial literacy. After examining the characteristics of the commodity trade it is recommended to use in programs to improve financial literacy. The prerequisite is a prior acquaintance with the principles of investing and with the rules of the capital market. The thesis also proposes the concept of what action to take when the theme should be included into the program to improve financial literacy. Getting to know the topic may inspire potential investors and it could lead them to a deeper interest in this form of trading.

Keywords: commodities, education, finance, investing, public

JEL classification: G230, I280

Úvod

V současnosti je diskutovaným a důležitým tématem jak úroveň finanční gramotnosti veřejnosti, tak i možné způsoby jejího zvyšování. Nedostatečnost v oblasti finanční gramotnosti může způsobit mnohá nevýhodná investiční rozhodnutí – a naopak, posílení finanční gramotnosti poskytuje větší likviditu trhu, větší nabídku ze strany poskytovatelů služeb (v odpovědi na poptávku investorů) a informovanější investoři z řad veřejnosti budou mít větší možnosti výběru a šanci vyššího výnosu.

Jedním z alternativních způsobů investování jsou investice do komodit. Tento příspěvek se věnuje otázce, zda jsou i tyto způsoby vhodné k zařazení do programů pro zvýšení finanční gramotnosti obyvatel.

Cíl a použité postupy

Cílem práce je určit, zda je možné investice spojené s komoditami zařadit mezi způsoby investování, s nimiž by se měla seznámit široká veřejnost v rámci zvyšování finanční gramotnosti. U investic do komodit je zvažována jejich náročnost a rizikovost. Návrhy jsou formulovány na základě vyhodnocení výsledků analýzy charakteristik komodit jako investičního aktiva s použitím zdrojů z teorie i praxe.

Investování do komodit

Investování do komodit má překvapivě dlouhou historii. Zatímco dříve šlo především o získání komodit jako takových, rozvoj technologií a globalizace trhů daly vzniknout termínovým obchodům s komoditami a komoditním derivátům. Dnes jsou využívány často pro spekulaci, ale i obchody pro nákup samotné komodity si svůj význam uchovaly.

Komoditní trh, jako jedna ze součástí finančního trhu, má svoje specifika a typické finanční instituce, které se na něm vyskytují. Především vždy funguje podle charakteristik komodity, která je na něm obchodována. Takovými znaky jsou např. skladovatelnost, poptávka, sezónnost, objemy. Dalšími dvěma činiteli, které utváří daný komoditní trh, jsou potřeby obchodníků a historický vývoj. To znamená, že neexistuje žádný jednotný model organizace komoditních trhů.

Základní rozdělení komodit je na komodity minerální a zemědělské.

Minerální komodity se vyznačují především vysokou skladovatelností. Celosvětově ekonomicky nejdůležitějšími jsou ropa, zemní plyn, zlato a další drahé kovy.

U ropy jsou odlišovány různé druhy podle lokality, kde se těží. Z toho důvodu, že na trhu s ropou existují stovky druhů ropy, které se liší svými vlastnostmi a náročností rafinace, byly určité druhy ropy v jednotlivých regionech ustanoveny jako benchmarky:

- Brent – směsná ropa 15 druhů ropy z nalezišť Severního moře, jejíž cena slouží jako benchmark pro oceňování zhruba 2/3 světově obchodované ropy;
- WTI – je těžená a rafinovaná na středozápadě USA, částečně zpracovávaná i na pobřeží Mexického zálivu a její cena se používá jako benchmark pro oceňování ropy dopravované ropovody v Severní Americe (Hošek, Novotný, 2011).

Při prudkém výkyvu v ceně ropy, způsobeném nejčastěji snížením její nabídky (anebo jen hrozbou takového snížení) je předpokládán přenos její vyšší ceny do cen zboží promítnutím do cen dopravy. Naprostá většina finálních výrobků, ať už potravin nebo spotřebního zboží, je dnes nakupována na zcela odlišném místě, než kde byla vyrobena.

Cenu minerálních surovin u zdroje ovlivňuje kvantita a kvalita ložisek a také objem těžby. Právě odlišná možnost skladovatelnosti u minerálních a zemědělských komodit poskytuje majitelům ložisek možnost rozhodování, zda těžit a prodávat nyní anebo vyčkat na příznivější podmínky.

Poptávka a nabídka skladovatelných komodit při vývoji reálných úrokových sazeb odráží tři faktory: produkci surovin, jejich zásoby a obchodování s nimi (finanční spekulace) (Frankel, 2006).

Mezi nejvýznamnější **zemědělské komodity** patří obilí, kukuřice, sója, bavlna, cukr, káva či kakao a další rostlinná i živočišná produkce. Zajímavou burzovně obchodovanou komoditou je např. mražený koncentrát citrusové šťávy.

Cenu zemědělských komodit výrazně ovlivňují pěstební podmínky. V situaci, kdy se plodiny urodí více, je jí na trhu dostatek a její cena neroste či se dokonce sníží. Ve vývoji poptávky a formování tržní ceny pak mnohdy hraje roli i pouhá předpověď počasí⁴⁰.

V tržní ceně komodit figuruje mix cenotvorných prvků, jejichž poměr je nesnadné odhadnout. Především u ropy může existovat značné navýšení ceny vlivem atmosféry obav na trhu. Podobnou situaci jsme mohli zaznamenat, když v lednu 2012 uvalila Evropská unie embargo na dovoz íránské ropy v souvislosti s mezinárodním tlakem na otázku íránského jaderného programu. Vypjatá politická situace v čele s íránskou otázkou pak vnesla na finanční trhy atmosféru obav. Nejvíce zmiňované scénáře se týkaly uzavření Hormuzského průlivu.

Z důvodu vysoké cenové volatility nejsou komodity vhodné ke krátkodobým investicím.

Investice do drahých kovů je pak náročná jednak kvůli nutnosti investovat veliké objemy prostředků, ale také kvůli následnému dlouhodobému vázání těchto prostředků, přičemž koupené zlato nenese úrok. Investici do drahých kovů na základě zkušenosti zavrhuje např. Ch. Munger a W. Buffet⁴¹.

Zlato je v přístupu investorů nadále považováno za „nejcennější platidlo“ a ověřeného nositele hodnoty, ale investice do zlata není dobrou ochranou před recesí, protože cena a poptávka po zlatě kopíruje ekonomický cyklus. Ač jsou ceny minerálních i zemědělských komodit volatilní, neznamená to, že v jejich vývoji obsaženy užitečné informace. Ceny zlata a dalších nerostů jsou považovány za ukazatele předpovídání inflace právě díky tomu, že se pohybují rychleji, než ceny ostatních obchodních artiklů a služeb (Frankel, 2006).

V rámci globální nabídky a poptávky došlo k řadě změn – proběhlo několik krátkodobých šoků postihujících klíčové komoditní trhy. V letech 2002-2008 se vlivem globálního ekonomického růstu v rozvíjejících se zemích, zvláště v Číně, ale i v Indii či Brazílii, výrazně

⁴⁰ Viz např. <<http://www.colosseum.cz/vzdelavani-a-informace/zpravy/18323/kakaona-burze-ice-futures-u-s-tretim-dnem-oslabovalo->>

⁴¹ Z rozhovoru Ch. Mungera pro společnost CNBC z května 2012, viz <[405](http://video.cnbc.com/gallery></p></div><div data-bbox=)

zvýšila poptávka po surovinách. Cenové výkyvy v cenách komodit mezi léty 2007-2009 se různou měrou promítly do spotřebitelských cen, často způsobily sociální nepokoj a strádání. Růst investic do komoditních derivátů je však dlouhodobý a finanční krize jej přerušila jen na krátkou dobu. Mezi roky 2003 a 2008 došlo ke zvýšení investic institucionálních investorů do komoditních trhů ze 13 miliard EUR (r.2003) na 205 miliard EUR (r.2008) (Evropská komise, 2011).

V 90. letech obecně převažoval negativní názor na investování do komodit. Komodity jako investiční aktiva byly považovány za rizikové a příliš spekulativní, zvláště v porovnání s investicemi do nemovitostí či akcií nebo dluhopisů. Během posledního desetiletí se ale pohled investorů na komodity začal výrazně proměňovat (Motl, 2013).

Komoditní indexy

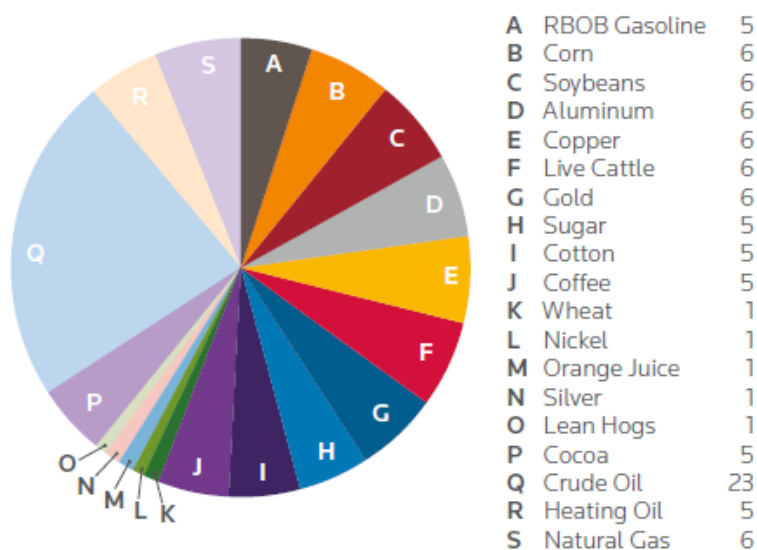
V základu lze rozdělit komoditní indexy dle účelu na indexy cenové a na indexy investičního výnosu. Indexy cenové by měly primárně sloužit jako ekonomické indikátory, váží komodity podle jejich toku ekonomikou a nezahrnují náklady na rolování⁴² futures kontraktů (a proto nejsou investovatelné). U indexů investičního výnosu váha jednotlivých komodit odpovídá množství do nich vloženého kapitálu (a investovatelný index musí zahrnovat i výnos/ztrátu z rolování futures kontraktů). Investovatelné indexy – indexy investičního výnosu – je pak možné ještě rozdělit dle jejich konstrukce na:

- indexy první generace – pasivní, klasické,
- indexy druhé generace – navíc s možností investovat podél části či celé futures křivky,
- indexy třetí generace – u nich je snaha měnit splatnost a/nebo váhu kontraktů podle jejich očekávané atraktivity (Hošek, 2012).

Váhy komodit v jednotlivých indexech jsou často upravovány. Příklad složení komoditního indexu první generace, Thomson Reuters/Jefferie CRB Indexu, v roce 2013 zobrazuje graf 1.

⁴² Rolování je způsob naložení s futures kontraktem, jemuž se blíží termín dodání. Provádí se prodejem před dobou vypršení kontraktu a nákupem kontraktu s termínem dodání v následujícím měsíci. Investoři si obvykle vybírají ty nejbližší kontraktní měsíce, jelikož jsou nejobchodovanější a tyto nástroje jsou tedy vysoce likvidní (Tupý, Vitamvásová, 2008)

Graf 1: Thomson Reuters/Jefferies CRB Index 2013



Zdroj: Thomson Reuters, 2013

Pokud porovnáme vývoj cen komoditních indexů a jednotlivých komodit, mohou být v některých případech i záporně korelovány. Schéma 1 ukazuje korelaci mezi různými druhy komodit (zlatem, ropou Brent a ropou WTI) a CRB indexem.

Schéma 1: Korelační matice zlata, ropy a komoditních indexů

Korelační koeficienty, za použití pozorování 1 - 2289
(chybějící hodnoty byly přeskočeny)

5% kritická hodnota (oboustranná) = 0,0428 pro n = 2094

TRJCRBIndex	Gold	Brent	WTI	TRJCRBIndex
1,0000	-0,1948	-0,2651	-0,2660	
	1,0000	0,7105	0,5115	
		1,0000	0,9458	
			1,0000	
				Gold
				Brent
				WTI

Zdroj: Vlastní zpracování, korelace pomocí programu gretl, data Bloomberg

Sledované proměnné jsou sice mírně, nicméně záporně korelovány, a to i přes fakt, že ropa i zlato jsou součástí sledovaného indexu (viz graf 1). Zápornou korelaci komodit a komoditních indexů je možné využít při diverzifikaci portfolií.

Investování do komodit optikou zvyšování finanční gramotnosti

Ceny komodit jsou silně volatilní a komodity jsou spíše alternativním způsobem investování na kapitálovém trhu. Kromě investice do komodit samotných existuje i možnost investovat do komoditních indexů. Současným trendem je právě vyhledávání alternativních způsobů investování jako doplňku k obligátním investičním nástrojům. Na základě předchozího přehledu se domnívám, že informace o možnosti investování do komodit by měly být zahrnuty do programů pro zvyšování finanční gramotnosti, a to jako rozšíření, které by následovalo po základních informacích o kapitálovém trhu a investování obecně.

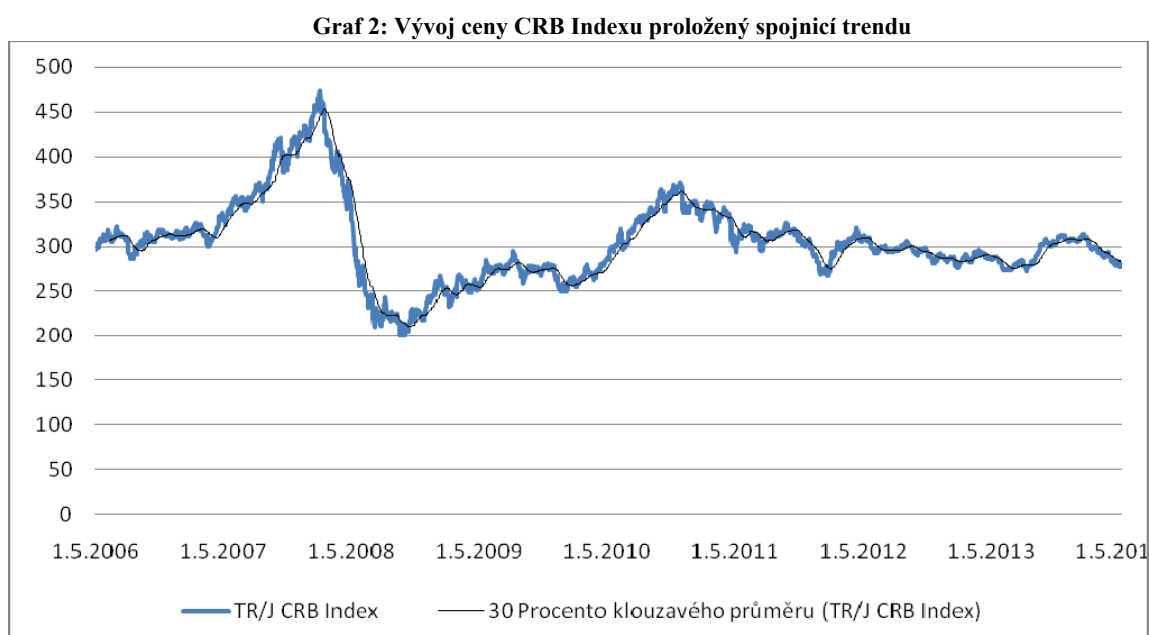
První, co by měl případný kurz zahrnovat, je charakteristika komodit jako investičního aktiva a možností, jak je investičně využít – seznámení s komoditními indexy.

Dalším krokem je seznámení s tím, jak se při investování orientovat. Pro programy zvyšování finanční gramotnosti by podle mého názoru byly vhodné postupy technické analýzy, tj. technického studování grafů, vyjadřujících změnu ceny komodity v čase. Zvláště vhodné je proložení dat spojnici trendu.

Tyto postupy lze názorně vysvětlit, a pokud investor má data o cenách komodit, může snadno zobrazit graf jejich průběhu a spojnici trendu i prostřednictvím nejrozšířenějších druhů software.

Před samotným představením použití spojnice trendu by mělo být v informacích o investování do komodit uvedeno, kde získat data o dosavadních cenách sledovaných komodit/komoditních indexů. Jde o různé druhy databází i o finanční weby, kde jsou často dostupné i grafy a indikátory⁴³.

Graf 2 zobrazuje vývoj ceny CRB Indexu a klouzavý průměr cen třiceti minulých hodnot. Delší období pro výpočet klouzavého průměru je zvoleno z důvodu dlouhého celkového sledovaného období, tj. pro názornost. V kratším sledovaném období je vhodné zvolit klouzavý průměr hodnot posledního týdne.



Zdroj: Vlastní zpracování, data Bloomberg

Při zpracování dat a proložení spojnice trendu je patrné, že změnu trendu věští místo, kde se spojnice trendu (zde znázorněná klouzavým průměrem cen třiceti pěti minulých období) protíná s křivkou vývoje tržní ceny aktiva.

V případě uvedení do problematiky a vysvětlení příkladů je vhodné znázornit dlouhodobé obchodování s trendem, v němž je důležité držení pozice v řádů týdnů až měsíců. Nejběžnější strategií je použití klouzavých průměrů na týdenní bázi.

Klouzavé průměry jsou silnou a spolehlivou základní strategií. Jde o průměr několika posledních uzavíracích cen z datového souboru, který je pro výpočet použit. Při použití klouzavého průměru je nutné sledovat, zda se křivka klouzavého průměru pohybuje nahoru či dolů a jaká je její pozice vůči křivce ceny aktiva. Poloha ceny aktiva musí být – hledáme-li dlouhou pozici (očekáváme růst trhu) – ve chvíli uzavření dané pozice nad trendem a naopak, hledáme-li krátkou pozici (očekávaný pokles trhu), musí být pod trendem. Do obchodu se vstupuje ve chvíli, kdy se křivka tržní ceny protne s křivkou klouzavého průměru (Nesnídal, Podhajský, 2007)

⁴³ U futures na CRB Index např. <<http://futures.tradingcharts.com/chart/CR/W?anticache=1415453523>>

Závěr

Porozumění principům investování do komodit a komoditních indexů vyžaduje předchozí seznámení s fungováním kapitálových trhů a obecnými možnostmi investování na něm. S tímto předpokladem ji však lze doporučit do programů pro zvýšení finanční gramotnosti obyvatelstva jako jistou „nadstavbu“ základních znalostí. Je důležité zdůraznit vysokou volatilitu komodit a z toho vyplývající riziko při obchodování. Pro účastníky může však být tato znalost přínosná, i když se v budoucnu nebudou věnovat investicím do komodit. V oblasti kapitálových trhů se totiž s tímto alternativním způsobem investování budeme jistě setkávat stále častěji i v našich podmínkách. Pro účastníky programů toto pole pak nezůstane velkou neznámou. Některé účastníky může toto seznámení přimět, aby se o komoditní trhy začali zajímat hlouběji. Každé takové rozšíření řad zájemců-investorů je rozšířením poptávky na trhu, na které je obvyklou reakcí rozšířená nabídka, snadnější přístup k informacím a všeobecné rozšíření povědomí o tomto druhu obchodů. Jde o cestu, v našich podmínkách, jen málo „prošlapanou“ – čím více tedy bude účastníků, tím se tato cesta stane širší, otevřenější a přístupnější pro veřejnost.

Příspěvek vznikl v rámci projektu IGA s názvem „Zvyšování finanční gramotnosti na základě analýzy inovativního chování finančních institucí“ na Vysoké škole finanční a správní, o.p.s.

Zdroje

- [1] BLOOMBERG. 2013. *UBS Bloomberg CMCI COMPOSITE INDEX*. [online]. Bloomberg: <http://www.bloombergindeces.com/content/uploads/sites/3/2013/05/CMCI-Commodity-Composite-Index-Fact-Sheet.pdf>
- [2] BLOOMBERG. 2014. *Database*. [online]. Bloomberg: < <http://www.bloomberg.com> >
- [3] CNBC Video. 2012. [online]. CNBC: <<http://video.cnbc.com/gallery>>
- [4] ČERNÍK, R. 2012. *Kakao na burze ICE Futures U.S. třetím dnem oslabovalo*. Colosseum: <<http://www.colosseum.cz/vzdelavani-a-informace/zpravy/18323/kakaona-burze-ice-futures-u-s-tretim-dnem-oslabovalo->>
- [5] EVROPSKÁ KOMISE. 2011. *Řešení výzev v oblasti komoditních trhů a v oblasti surovin. Sdělení komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů*. [online]. <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0025:CS:HTML>>
- [6] FRANKEL, J.A. 2006. *The Effects of Monetary Policy on Real Commodity Prices*. Working Paper 12713. [online]. National Bureau of Economic Research: <<http://www.nber.org/papers/w12713>>
- [7] HOŠEK, J. 2012. *Přehled nejpoužívanějších komoditních indexů ve světě*. In Globální ekonomický výhled 05/2012. s. 12-19. ČNB, 2012.
- [8] HOŠEK, J., NOVOTNÝ, F. 2011. *Nárůst rozpětí mezi cenou severomořské ropy Brent a americké ropy WTI*. In Globální ekonomický výhled 11/2011. s. 12-16. ČNB, 2011.1
- [9] MOTL, M. 2013. *Financionalizace komodit a struktura účastníků na trzích komoditních futures*. In Globální ekonomický výhled 12/2013. s. 12-21. ČNB, 2012.
- [10] NESNÍDAL, T.; PODHAJSKÝ, P. 2007. *Obchodování na komoditních trzích: průvodce spekulanta*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1851-0.
- [11] THOMSON REUTERS. 2005. *CRB Index*. [online]. Thomson reuters: <http://thomsonreuters.com/products/financial-risk/01_261/thomson-reuters-core-commodity-crb-index.pdf>

[12] TRADINGCHARTS. 2014. Weekly Commodity Futures Price Chart CRB Index Futures.
TradingCharts: <<http://futures.tradingcharts.com/chart/CR/W?anticache=1415453523>>

[13] TUPÝ, J. VITAMVÁSOVÁ, L. 2008. *Rolování kontraktů a jejich dopad na cenu*. [online].
Fincentrum: <<http://www.investujeme.cz/rolovani-kontraktu-a-jejich-dopad-na-cenu/>>

Kontakt:

Ing. Eliška Kvapilová

e-mail: ekvapil@seznam.cz

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Fakulta ekonomických studií

Katedra financí

Estonská 500

101 00 Praha 10

Předvídatelnost chování spotřebitele ve vztahu k finančnímu plánu podniku

The Anticipation of the Consumer's Behavior Related to the Financial Plan of the Company

David Mareš

Abstract

The paper constitutes a logical sequence of the previous research in the area of consumer behavior. For an analysis of the impact of the consumer behavior upon the financial plan a model of consumer behavior has been created based on statistical data and adopting the model of the creation of the financial plan. In all kinds of models prerequisites for their functioning have been made available. The feedback between the consumer behavior and the possibility to predict the financial plan for individual services and goods of consumption nature is taken for granted. The consumption behavior is based on a sensitivity analysis of goods and services, a pyramid of consumption requisites being created, which is tested by statistical data. The pyramid of consumption requisites, along with the statute of the customer as well as his preferences has an impact on the financial plan of the company. The paper has created models for financial planning of a company offering services or goods of consumer nature, verifying the pyramid of consumption requirements of the customer, not only within the ratio of individual expenditures of the total consumption spending, verifying the stability at the same time the development - stability of individual consumer expenditures at the time by means of a horizontal analysis. The crucial factors of the consumption behavior defined in this way may constitute the starting point for company planning as well as for a sensitivity analysis of the financial plan.

Keywords: consumption, plan, model

JEL classification: G32, A14

Úvod

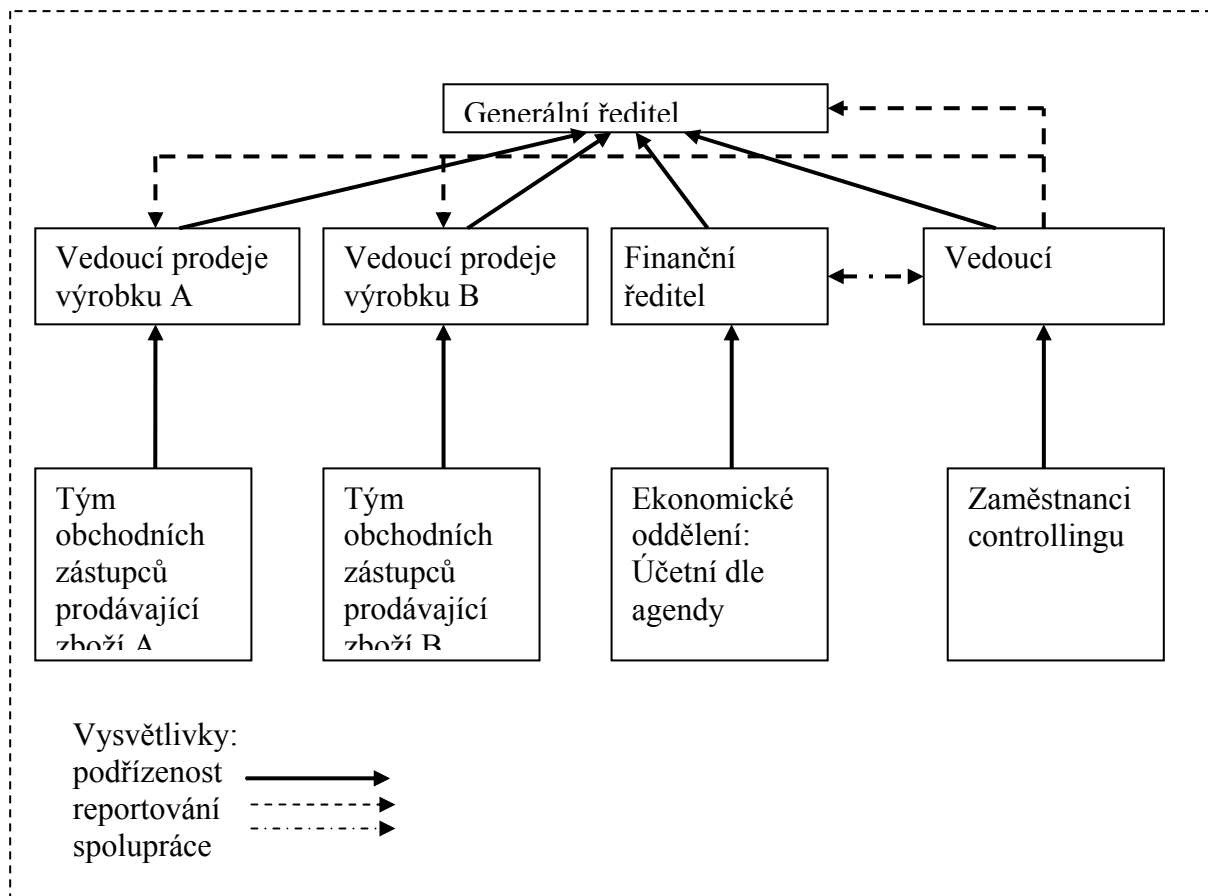
Článek analyzuje předvídatelnost chování spotřebitele pro tvorbu finančního plánu v podniku. Vychází z praktických poznatků při tvorbě finančního plánu, do kterého se promítá situace na trhu, zvláště pak povaha spotřebitelských výdajů, jejich struktura a celková změna v posledních letech. Článek hledá vztah mezi finančním plánem a spotřebními výdaji, preferencí spotřebitele a jeho sociálním statutem. Pro sledování daných vztahů, to je mezi finančním plánem a chováním spotřebitele vytváří modely tvorby finančního plánu u obchodního podniku a stanovuje klíčové faktory pro tvorbu finančního plánu. Na finanční plán navazuje další model, který je založený na vytvořené pyramidě spotřebních potřeb, která nám vytváří, klíčové faktory v preferencích chování spotřebitele a informuje nás o stabilitě a struktuře jeho spotřebních vydání. Článek navazuje na již provedené zkoumání spotřebitelského chování, viz [4, 102], [5, 175], dále pak [6, 119]. Autor si je i vědom významu, který je zmiňován a hraje významnou roli ve spotřebním chování [7, 37].

Metodika tvorby finančního plánu a chování spotřebitele

Model vychází z tvorby finančního plánu u obchodního podniku.

Metodika sledování finančního plánu v obchodním podniku

Vycházíme ze zjednodušeného modelu obchodní firmy, která prodává prostředky denní potřeby (dva výrobky) a citlivost na změny ve výdajích jejích zákazníků, se proto mohou rychle promítnout do plnění finančního plánu.



Zdroj: vlastní zpracování

Při sestavování finančního plánu se většinou vychází z minulých období, to znamená: „jak docházelo k plnění plánu v minulých obdobích“. Pro potřeby našeho modelu budeme vycházet pouze z toho, že jednotlivá oddělení mají daný plán prodejů (tržeb) na příští rok a k tomu daný rozpočet neboli – plán nákladů, které mohou vydat s cílem dosáhnout plánovaných tržeb. Rovněž budeme vycházet z rozdělení rolí a to tak, že plán nastavuje generální ředitel po dohodě s vedoucími oddělení prodeje výrobku A, B a plnění plánu (tržeb a nákladů) hlídá oddělení controllingu ve spolupráci s finančním ředitelem, který pro potřeby finančního plánu zavádí nebo zavedl analytickou evidenci pro jednotlivé výrobky a vydal příslušné pokyny pro účetní k respektování analytické evidence.

Na základě výše uvedeného můžeme vycházet z předpokladů, že:

- Generální ředitel tvoří finanční plán a motivuje podřízené z obchodních oddělení k jejich plnění.
- Vedoucí obchodních oddělení odpovídají za dodržování a plnění finančního plánu
- Vedoucí controllingu nebo jeho podřízení reportují o finančním plánu vedoucím oddělení a generálnímu řediteli.
- Finanční ředitel spolupracuje s controllingem a zavádí pro jeho potřeby analytickou evidenci, na kterou se účtují jednotlivé tržby za dané zboží. Například 604.001 – Tržby za zboží A, 604.002 Tržby za zboží B

Sledujeme tedy cíl jak stanovit plán, aby byl realistický a mohlo probíhat odměňování na základě jeho plnění.

Abychom mohli použít výše uvedený model pro tvorbu finančního plánu pro následující analýzu, budeme vycházet z následujících předpokladů:

- Tržby budou korelovat v závislosti na spotřebních vydáních.
- Náklady fixní budou na stejné úrovni.
- Poměr nákladů (rozpočet) určených k dosažení tržeb bude stejný.
- Variabilní náklady (náklady odvíjející se od tržeb) budou korelovat v závislosti na tržbách.

Metodika chování spotřebitele

Při projekci chování spotřebitele do tržeb podniku je třeba brát ohled na:

- a) citlivostní analýzu jeho příjmů a výdajů
- b) tvorbu budoucích rezerv
- c) budoucí příjmy a výdaje

Základní předpoklady pro citlivostní analýzu jsou dle [6, 119]

- a) historie fyzické osoby
- b) současnost fyzické osoby (současné příjmy a výdaje)
- c) budoucnost fyzické osoby (perspektiva udržitelnosti zaměstnání, budoucí příjmy a výdaje a jejich proměnlivost)

Vzhledem k výše uvedeným bodům je tudíž nezbytné si vyjasnit, kdo je náš zákazník z následujících pohledů:

- a) ekonomická situace našeho zákazníka (budoucnost, minulost v příjmech)
- b) sociální statut
- c) preference ve spotřebě

Spotřební chování a jeho dopady na finanční plán

Vydání a spotřeba domácností na 1 člena domácnosti nám pomůže odhadnout preference a ekonomickou situaci zákazníka.

tabulka 1. Vydání a spotřeba domácností SRÚ průměry na 1 člena domácnosti

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
A. Spotřební vydání (Kč)	115 309	116 244	117 882	118 819
v tom (%):				
01 Potraviny a nealkoholické nápoje	19,3	19,3	19,1	20,0
02 Alkoholické nápoje, tabák	2,8	2,8	2,9	2,8
03 Odívání a obuv	5,0	5,0	4,8	4,7
04 Bydlení, voda, energie, paliva	21,4	21,7	22,4	22,1
z toho:				
nájemné z bytu	4,9	5,4	5,6	5,6
elektrická a tepelná energie, plyn, paliva	12,0	11,9	12,1	12,3
05 Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy	6,7	6,2	6,2	5,8
06 Zdraví	2,7	2,7	2,7	2,8
07 Doprava	10,5	10,7	10,9	10,7
z toho provoz osobních dopravních prostředků	5,8	6,3	6,6	6,9
08 Pošty a telekomunikace	4,6	4,6	4,5	4,4

09 Rekrece a kultura	10,3	10,2	9,8	9,5
10 Vzdělávání	0,6	0,7	0,6	0,7
11 Stravování a ubytování	5,2	5,0	5,1	5,3
12 Ostatní zboží a služby	10,9	11,1	11,0	11,2
z toho:				
osobní péče	3,0	3,0	3,0	3,0
pojištění	6,2	6,4	6,3	6,6

Zdroj: [2]

Na základě výše uvedeného můžeme pak sestavit pyramidu spotřebních potřeb.

obrázek 1. Pyramida spotřebních potřeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě [2]

Z výše uvedeného můžeme analyzovat chování spotřebitele, který nemění v průběhu posledních let své vydání za jednotlivé položky. Položky jsou seřazeny od jejich podílu na spotřebních vydáních od nejvyšší po nejmenší. V průběhu analyzovaných let došlo pouze jednou k dorovnání položky stravování a ubytování položkou odívání a obuv. Z výše uvedeného můžeme predikovat stálost ve struktuře spotřebních vydání, to znamená, minimální přesuny mezi jednotlivými položkami viz pyramida spotřebních potřeb a na základě spotřebních vydání celkem i minimální změny co do objemu viz tabulka níže.

tabulka 2. Spotřební vydání a jejich změna

	2009	2010	2011	2012	
Spotřební vydání (Kč)	115 309	116 244	117 882	118 819	
Porovnání let	2010/2009		2011/2010		2012/2011
Procentuální změna $((\text{rok}/\text{rok } t - 1) - 1) \times 100$	0,81 %		1,41 %		0,79 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě [2]

Z výše uvedeného vyplývají minimální změny nejen co do struktury spotřebních vydání, ale i změny v celkovém objemu v letech 2009 – 2012, to značí vysokou stabilitu objemů i stabilitu finančních plánů podniků poskytujících dané služby, zboží. Nicméně ke konkrétnímu finančnímu plánu daného podniku se musí vždy přistupovat na základě užší segmentace trhu i s charakteristikou daného klienta, sociálním statutem a to zvláště u služeb, výrobků, které jsou na nižších stupních pyramidy spotřebních potřeb, kde můžeme najít vyšší citlivost na čistý příjem osoby využívající dané zboží či službu a vyšší citlivost na změnu ceny výsledného produktu, služby. Pokud je náš produkt či služba zaměřena na střední vrstvy musíme vzít v patrnost fakt dle [3, 124], že střední vrstvy se staly v průběhu relativně krátké doby kategorií tak početnou a vnitřně natolik různorodou. Dále pokračuje: Rozdílnost postavení různých částí středních vrstev se zdála být vyšší než ostrost hranic, jež oddělují tento krajně nesourodý konglomerát profesionálů, řídicích pracovníků, zaměstnanců a drobných živnostníků od velkých vlastníků na straně jedné a od zbytku klasických dělníků na straně druhé.

Vzhledem k výše uvedenému je pak pro potřeby finančního plánu u firmy, která se zaměřuje na střední vrstvy určit stabilitu jejich spotřebních vydání a tím i stabilitu svých výnosů.

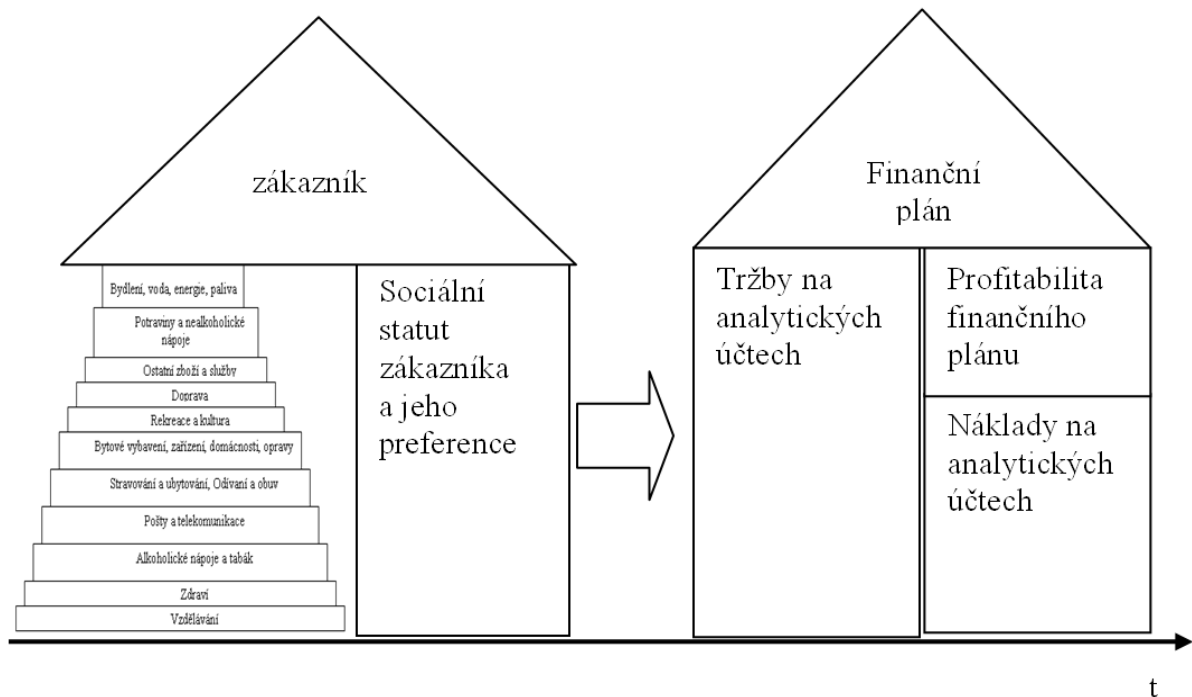
Jak píše [1,38] společnost není jen o věcech, ale je o lidech. Dále pak [1, 46] se zabývá vývoje společnosti a dochází k současné post industriální společnosti, kde sociální atributy pro post-industriální společnosti jsou: sebeuspokojení, rekreace, komunita.

Tyto základní východiska nás mohou směřovat k chování zákazníka a jeho udržitelnosti, jako zákazníka, tak i v souladu s pyramidou spotřebních potřeb i udržitelnosti jeho příjmů za naše zboží či služby.

Můžeme tak vzhledem ke spotřebním vydáním přistupovat i z hlediska zbytnosti a nezbytnosti, tak jak je uvedeno v [5, 175], kde se zabývá zbytností a nezbytností spotřebních vydání a jejich závislosti na čisté mzdě. Nezbytným faktorem při rozhodování o svých výdajích hraje i finanční gramotnosti viz [7,37]. Jako další nezbytný faktor pro analýzu spotřebitelského chování je i jeho životní úroveň měřená disponibilním příjmem a zadlužeností viz [4,102]

Na základě, zde provedené analýzy můžeme pak dospět k základním pilířům tvorby finančního plánu.

obrázek 2. Základní pilíře tvorby finančního plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Autor článku navazuje na své předchozí zkoumání a předložil modely tvorby finančního plánu a model spotřebního chování spotřebitele, tento model pak testuje na statistických datech a stanovuje na základě výsledků stabilitu spotřebních vydání, která se promítá do pyramidy spotřebních potřeb, tato pyramida má pak vliv na stabilitu a prediktibilitu finančního plánu. Lze tedy dospět k závěrům, že spotřební vydání za dané služby a zboží si udržují svou úroveň a to nejen v absolutní výši, ale i v poměru k celkovým vydáním. Celková vydání pak nevykazují materiální výkyvy, tyto výsledky nás mohou vést k závěrům, že predikce finančního plánu může vycházet z minulých let a nebude vykazovat v budoucích letech velké odchylky od předchozích let u podniků podnikajících v oblasti spotřebních vydání za daných předpokladů.

Poděkování:

Článek byl zpracován v rámci IGA BIVŠ 2014 – Podniky a jejich stabilita a výkonnost v kontextu ekonomického vývoje.

Zdroje

- [1] COWAN, L. D. 1983. *Personnel Management and Banking*. The Institute of Bankers in association with King's College London: první vydání: ISBN 0-85297-077-3
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2013. *Statistická ročenka české republiky 2013*. vydavatel: Český statistický úřad: www adresa: http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/kapitola/0001-13-r_2013-0900_01. 11. 2014]
- [3] KELLER, J. 2011. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. Sociologické nakladatelství (SLON): druhé vydání: ISBN 978-80-7419-044-5
- [4] MAREŠ, D. *Disponibilní příjme a životní úroveň obyvatelstva jako předpoklady pro poskytnutí úvěru*. In Sociální a vzdělanostní souvislosti finanční gramotnosti. Sborník, vědecká konference. Praha: BIVŠ, 2012 DVD – ROM. 102-108. ISBN 978-80-7265-224-2.
- [5] MAREŠ, D. 2013. *Kritické faktory sociálně – ekonomického zabezpečení fyzických osob s úvěrem*. In *Ekonomika a řízení ve zdravotních a ekonomických službách*. Sborník z vědecké konference s mezinárodní účastí. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie, 2013. CD-ROM, 175-181. ISBN 978-80-87871-00-3.
- [6] MAREŠ, D. 2012. *Sensitivity analysis of the living standard of the population with minimum wages and the threat of their encumbrance*. SVŠES: ISBN 98-80-96744-93-3 str. 119-127
- [7] PAVELKOVÁ, J. *Finanční gramotnost*. Slovenská revue pre verejnú politiku a verejnú správu, 2014, vol. 1, no 1, p. 37-52. ISSN 1339-5637

Kontakt:

Ing. David Mareš, M.B.A., Ph.D.
Bankovní institut vysoká škola a.s.
dmares@bivs.cz
Nárožní 2600/9
158 00 Praha 5
Česká republika

České účetnictví z pohledu nové evropské směrnice⁴⁴

The Czech accounting in the view of new EU directive

Libuše Müllerová

Abstrakt

Článek se zabývá obsahem nové směrnice Evropského parlamentu a Rady z 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách a konsolidovaných účetních závěrkách. Členské státy mají povinnost uvést v účinnost své právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí do 20. července 2015. Článek porovnává jednotlivá ustanovení této směrnice s českými účetními předpisy. Z tohoto porovnání vyplývá, že většina ustanovení obsažená v evropské směrnici – až na malé výjimky – již české účetní předpisy obsahují.

Klíčová slova: Směrnice EU, účetnictví, účetní závěrka, zveřejňování, audit účetní závěrky

Abstract

The article deals with new directive of European Parliament and Commission which has been approved on June 26th 2013 and regulates annual financial statements and consolidated financial statements. Member countries of the EU are obliged to adapt their domestic legal and administrative regulation to the framework and content of the EU Directive. The article examines conditions of such adaptation, compares current practice in the CR with the aims of the Directive and identifies the differences between them. The article comes to the conclusion that most of the domestic regulatory items correspond to those ones suggested by the EU Directive.

Keywords: EU Directive, Accounting, Financial Statements, Reporting, Audit of the Financial Statement

JEL classification: M41

1. Úvod

Účetnictví členských států Evropské unie upravovaly pod dlouhou dobu dvě evropské směrnice – směrnice Rady 78/660/EHS o ročních účetních závěrkách a směrnice Rady 83/349/EHS o konsolidovaných účetních závěrkách. Když se podíváme na datum těchto směrnic (1978 a 1983), je zřejmé že za čtvrt století od jejich vzniku prošlo účetnictví určitým vývojem, i když snahy o částečnou novelizaci v minulosti byly. Tou zásadní byla Směrnice evropského parlamentu a Rady č. 2009/49/ES ze dne 18. června 2009. Novela zapracovávala Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1606/2002 ze dne 19. července 2002 ve znění č. 297/2008, o uplatňování mezinárodních účetních standardů a zjednodušená pravidla pro konsolidaci. Nyní však dochází ke zrušení obou účetních směrnic a jejich nahrazení jednou **směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2013/34/ES** ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách a konsolidovaných účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků. Členské státy mají povinnost uvést v účinnost své právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí do 20. července 2015.

Cílem příspěvku je podívat se na novou evropskou směrnici z pohledu českých účetních předpisů. Porovnat jednotlivá ustanovení směrnice se současně platným zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, s prováděcími vyhláškami a českými účetními standardy k tomuto zákonu a zjistit, do jaké míry bude nutné tyto české účetní předpisy změnit tak, aby byly uvedeny s novou směrnicí do souladu.

2. Struktura směrnice

V jedenácti kapitolách upravuje směrnice základní účetní pravidla a na ně navazující povinnosti. V šesti přílohách vymezuje právní formy podniků, na které se odvolávají některá ustanovení. Jedná se o kapitálové společnosti – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným (Příloha I), a osobní společnosti – veřejné obchodní společnosti a komanditní

⁴⁴ Tento článek byl připraven za přispění prostředků z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumu, vývoje a inovací na Fakultě financí a účetnictví VŠE v Praze v roce 2013.

společnosti (Příloha II). Stejně jako původní směrnice, i zde jsou nabízeny formáty účetních výkazů – dva se týkají rozvahy a dva výsledovky. Směrnice má následující strukturu:

- Úvodní část (čl. 1-58)
- Kapitola 1 – Oblast působnosti, definice a kategorie společností a skupin
- Kapitola 2 – Obecná ustanovení a obecné zásady
- Kapitola 3 – Rozvaha a výsledovka
- Kapitola 4 – Příloha v účetní závěrce
- Kapitola 5 – Zpráva vedení podniku (výroční zpráva)
- Kapitola 6 – Konsolidovaná účetní závěrka a zprávy
- Kapitola 7 – Zveřejňování
- Kapitola 8 – Audit
- Kapitola 9 – Osvobození a omezení týkající se osvobození
- Kapitola 10 – Zpráva o platbách vládám
- Kapitola 11 – Závěrečná ustanovení
- Příloha I – Formy společností uvedené v čl. 1 odst. 1 písm. A)
- Příloha II – Formy společností uvedené v čl. 1 odst. 1 písm. B)
- Příloha III – Horizontální členění rozvahy
- Příloha IV – Vertikální členění rozvahy
- Příloha V – Členění výsledovky – druhové členění nákladů
- Příloha VI – Členění výsledovky – účelové členění nákladů

3. Porovnání obsahu směrnice s českými účetními předpisy

Pojďme stručně zrekapitulovat obsah jednotlivých částí směrnice a zároveň provést porovnání s českými účetními předpisy (zejména se zákonem č. 563/1991 Sb., dále jen ZoÚ, případně s prováděcí Vyhláškou č. 500/2002 Sb.) abychom zjistili, která ustanovení jsou v nich již zakotvena a která budou muset zákonodárci teprve zpracovat.

3.1. Úvodní část

Směrnice uvádí, že cílem Evropské unie je navrhovat a přijímat právní předpisy nejvyšší kvality, které dodržují zásadu subsidiarity a proporcionality, a současně zajistit, aby byla administrativní zátěž úměrná výhodám, které přináší. Zdůrazňuje se zde význam malých a středních podniků v hospodářství Unie s cílem zkvalitnit celkový přístup k podnikání a zároveň zakotvit zásadu „zelenou malým a středním podnikům“. V této souvislosti je cílem zlepšit podnikatelské prostředí, snížit administrativní zátěž těchto podniků a podpořit jejich internacionalizaci. Výsledkem směrnice by měla být koordinace vnitrostátních předpisů týkající se struktury a obsahu ročních účetních závěrek a výročních zpráv, použitých metod oceňování a zveřejňování těchto dokumentů. Je nezbytné stanovit minimální požadavky na rozsah informací, které by měly být zpřístupněny veřejnosti.

Malé, střední a velké podniky by měly být vymezeny a vzájemně odlišovány na základě bilanční sumy, čistého obratu a průměrného počtu zaměstnanců během účetního období, neboť tato kritéria zpravidla objektivně vypovídají o velikosti podniku. Kromě malých a středních podniků zavádí směrnice novou kategorii **mikropodniků**, pro které by měla být stanovena zvláštní pravidla. Pokud pro tyto mikropodniky platí stejná pravidla jako pro malé podniky, představuje to pro ně administrativní zátěž, která není úměrná jejich velikosti. Členské státy by měly proto mít možnost ve svém vnitrostátním právu vymezit povinnosti pro jednotlivé skupiny podniků a osvobodit mikropodniky od některých povinností uplatňovaných u malých podniků.

3.2. Oblast působnosti, definice a kategorie podniků a skupin

V první kapitole uvádí směrnice oblast působnosti v návaznosti na přílohu I (akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným) a přílohu II (veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti). Dále uvádí definici pojmů, které směrnice používá a základní kategorie podniků a skupin pro potřeby konsolidace, které k rozvahovému dni nepřekračují alespoň dvě z uvedených hraničních hodnot:

	Bilanční suma	Čistý obrat	Průměrný počet zaměstnanců
Mikropodniky	350 000 EUR	700 000 EUR	10
Malé podniky Malé skupiny	4 000 000 EUR	8 000 000 EUR	50
Střední a velké podniky Střední a velké skupiny	20 000 000 EUR	40 000 000 EUR	250

Pro mikropodniky a malé podniky mohou členské státy stanovit hraniční hodnoty vyšší, nesmějí však překročit 6 000 000 EUR bilanční sumy a 12 000 000 EUR u čistého obratu. V případě skupin mohou členské státy vyžadovat, aby mateřské podniky počítaly své hraniční hodnoty na konsolidovaném a nikoliv individuálním základě.

V podmínkách České republiky by podle uvedených kritérií jen velmi malá skupina podniků patřila do kategorie velkých podniků. Kategorii mikropodniků zatím české účetní předpisy neznají. Pro členění podniků používá zákon o účetnictví dvě hlediska:

- *Podniky se zákonnou povinností auditu a bez této povinnosti (§ 20 ZoÚ).*
- *Podniky s povinností sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu (auditované + akciové společnosti), ostatní mohou sestavovat účetní závěrku ve zjednodušeném rozsahu (§ 18 odst. 3 ZoÚ).*

Směrnice požaduje koordinaci vnitrostátních předpisů, která by se měla týkat struktury a obsahu ročních účetních závěrek a zpráv vedení podniku (výročních zpráv), použitých metod oceňování a zveřejňování těchto dokumentů u některých forem podniků s omezeným ručením. Je to důležité zejména pro ochranu akcionářů, společníků a třetích osob. Roční účetní závěrky mají různé cíle a poskytují informace nejen pro investory na kapitálových trzích, ale také podávají přehled o provedených transakcích a zlepšují správu a řízení podniků. Je třeba, aby právní předpisy Unie v oblasti účetnictví dosáhly odpovídající rovnováhy mezi zájmy uživatelů účetních závěrek a zájmem podniků, aby podniky nebyly zbytečně zatěžovány požadavky na výkaznictví.

3.3. Obecná ustanovení a obecné zásady

V této kapitole je zdůrazňován požadavek, aby ve všech případech, tedy bez ohledu na velikost podniku, podávala roční účetní závěrka **věrný a poctivý obraz** o aktivech, pasivech, finanční situaci a výsledku hospodaření. K jeho naplnění se vymezují základní obecné účetní zásady. V zájmu vykazování srovnatelných a rovnocenných informací by měly zásady účetního zachycování a oceňování zahrnovat především **zásadu nepřetržitého trvání** účetní jednotky. Zachycování a oceňování je nutné provádět na základě **zásady opatrnosti** (zachycovat jen zisky, které byly k rozvahovému dni realizovány a všechny záporné úpravy hodnot bez ohledu na to, zda je výsledkem účetního období zisk nebo ztráta). Transakce musí být zachycovány na **akruálním principu** (tzn. náklady a výnosy ve věcné a časové souvislosti bez ohledu na peněžní toky). Počáteční rozvaha každého účetního období má odpovídat konečné rozvaze předchozího účetního období (**zásada bilanční kontinuity**). Nemělo by být dovoleno provádět **kompenzaci** mezi položkami aktiv a pasiv a mezi položkami nákladů a výnosů, ale měly by být jednotlivé položky oceňovány a vykazovány odděleně. Členské státy by však měly mít možnost tuto kompenzaci ve zvláštních případech povolit. Účetní

zachycování, oceňování, vykazování, uvádění informací v účetních závěrkách by se měly řídit **zásadou významnosti** a umožnit, aby některé nevýznamné informace byly agregovány. Účetní pravidla a metody oceňování nelze od jednoho účetního období k druhému měnit (**zásada stálosti metod**). Položky zachycované v ročních účetních závěrkách by měly být v zájmu spolehlivosti informací obsažených v účetních závěrkách oceňovány v **pořizovacích cenách** či **výrobních nákladech**. Členské státy by však měly mít možnost povolit či vyžadovat, aby podniky přeceňovaly dlouhodobá aktiva, aby se tak uživatelům účetních závěrek dostalo relevantnějších informací. U některých finančních nástrojů je nutné umožnit systém účtování v **reálných hodnotách**, které uživatelům účetních závěrek nabízejí aktuální informace ve srovnání s oceňováním v pořizovacích cenách nebo ve výrobních nákladech.

V českých účetních předpisech jsou již všechny tyto požadavky na dodržování obecných účetních zásad zakotveny:

- *V účetním období účetní jednotky účtují o veškerých nákladech a výnosech bez ohledu na okamžik jejich zaplacení nebo přijetí – aktuální princip (§ 3 odst. 1 ZoÚ).*
- *Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky (§ 7 odst. 1 ZoÚ).*
- *Účetní jednotka je povinna použít účetní metody způsobem, který vychází z předpokladu, že bude nepřetržitě pokračovat ve své činnosti (§ 7 odst. 3 ZoÚ).*
- *Uspořádání a označování položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty a jejich obsahové vymezení a způsoby oceňování použité v jednom účetním období nesmí účetní jednotka měnit v následujícím účetním období (§7 odst. 4 ZoÚ).*
- *Účetní jednotky jsou povinny účtovat o aktivech a pasivech, o nákladech a výnosech v účetních knihách a zobrazovat je v účetní závěrce samostatně bez jejich vzájemného zúčtování (§7 odst. 6 ZoÚ).*
- *Informace v účetní závěrce musí být spolehlivé, srovnatelné, srozumitelné a posuzují se z hlediska významnosti (§19 odst. 6 ZoÚ).*
- *Účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne zahrnují jen zisky, které byly dosaženy a berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta (§ 25 odst. 3 ZoÚ).*
- *Jednotlivé složky majetku se oceňují v pořizovacích cenách nebo ve vlastních nákladech (§ 25 ZoÚ). Vybrané složky majetku a závazků se oceňují reálnou hodnotou (§27 ZoÚ).*

3.4. Rozvaha a výsledovka

Obecná ustanovení o rozvaze a výsledovce uvádí kapitola 3. V zájmu srovnatelnosti účetních závěrek je nutné stanovit omezený počet vzorů členění rozvahy (směrnice nabízí výběr ze dvou vzorů členění – horizontální a vertikální. U výsledovky by měla být povolena možnost druhového nebo účelového členění nákladů. U každé položky rozvahy a výsledovky se uvádí číselný údaj za běžné účetní období a **srovnatelný údaj** týkající se příslušné položky za předchozí účetní období. Nejsou-li tyto údaje srovnatelné, mohou členské státy vyžadovat, aby byl údaj za předchozí účetní období upraven, případně nesrovnalosti odůvodnit v příloze. V rozvaze se rozlišují položky na **krátkodobé a dlouhodobé**, zahrnutí konkrétních aktiv do dlouhodobých nebo krátkodobých aktiv záleží na účelu, k němuž jsou určena. **Věcná práva k nemovitostem** a jiná podobná práva, jak je vymezuje vnitrostátní právo, se vykazují v položce „pozemky a budovy“. Členské státy mohou povolit nebo vyžadovat, aby byly **úroky z kapitálu** vypůjčeného za účelem financování dlouhodobých nebo krátkodobých aktiv zahrnuty do nákladů. **Nehmotná aktiva** musí být odepsána za dobu své ekonomické

životnosti, zřizovací výdaje nejpozději do pěti let a goodwill nejméně pět let a nejdéle deset let. Členské státy mohou povolit, aby se pořizovací cena nebo náklady na výrobu zásob zboží vypočítávaly na základě **vážených průměrných cen**, podle metody **FIFO** nebo **LIFO**. Členské státy mohou povolit vytvoření **rezerv** určených ke krytí nákladů, jejichž povaha je jasně definována a u nichž je k rozvahovému dni pravděpodobné, že nastanou, ale není jistá jejich výše nebo datum, ke kterému vzniknou. Pro malé a střední podniky mohou být u požadovaných vzorů povolena určitá zjednodušení.

V českých účetních předpisech upravuje podrobnosti pro sestavování účetní závěrky Vyhláška 500. Její součástí jsou přílohy:

- *Příloha č. 1 uvádí vzor rozvahy ve vertikálním uspořádání, aktiva a závazky v členění na dlouhodobá a krátkodobá.*
- *Příloha č. 2 uvádí výsledovku v druhovém členění nákladů a výnosů*
- *Příloha č. 3 uvádí výsledovku v účelovém členění nákladů a výnosů.*

Z požadavků na jednotlivé rozvahové položky uvedených ve směrnici upravuje většinu z nich Část druhá Hlava I – Rozsah a způsob sestavování účetní závěrky:

- *Požadavek srovnatelných údajů za běžné a minulé účetní období, případně jejich úprava či komentář v příloze (§ 4 odst. 5).*
- *Zjednodušené výkazy pro účetní jednotky, které mohou sestavovat účetní závěrku ve zjednodušeném rozsahu (§ 4 odst. 8 a 9).*

Část čtvrtá – Účetní metody:

- *Způsob oceňování dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a vymezení nákladů s jeho pořízením souvisejících – zahrnutí úroků z úvěru do ocenění záleží na rozhodnutí účetní jednotky, lze i do nákladů (§ 47 odst. 1b), nebo právo stavby (§ 47 odst. 1l).*
- *Goodwill a jeho odpisování do 60 měsíců (§ 6 odst. 2d)*
- *Postup tvorby a použití rezerv (§57).*

Výjimkou od směrnice je způsob oceňování zásob, který upravuje ZoÚ v § 27 odst. 4 a je povolen způsob ocenění váženým aritmetickým průměrem nebo FIFO (na rozdíl od směrnice není povolen způsob LIFO).

3.5. Příloha v účetní závěrce

Informace prezentované v rozvaze a ve výsledovce by měly být doplněny údaji v příloze, jejíž obsah upravuje ve směrnici kapitola 4. Informace v příloze mají být podávány ve stejném pořadí, v jakém jsou prezentovány položky ve výkazech. Uvádějí se požadavky na obsah přílohy u středních a velkých podniků a subjektů veřejného zájmu. Naproti tomu u malých podniků je opět povolen omezený rozsah. Jednou z klíčových částí přílohy je uvádění informací o účetních pravidlech, zejména metody oceňování uplatňované u jednotlivých položek, prohlášení o souladu těchto účetních pravidel se zásadou nepřetržitého trvání účetní jednotky a veškeré významné změny přijatých účetních pravidel.

V českých účetních předpisech upravuje obsah přílohy § 39 vyhlášky 500 v Hlavě IV – uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze v účetní závěrce. Obsah přílohy je srovnatelný s požadavky směrnice. Pro účetní jednotky, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu, jsou na rozdíl od účetní závěrky ve zjednodušeném rozsahu (§ 39 odstavce 1-10) požadovány další doplňující informace (§ 39 odstavce 11-15).

3.6. Zpráva vedení podniku (výroční zpráva)

Důležitou součástí účetního výkaznictví je podle směrnice zpráva vedení podniku (v našem pojetí se jedná o obdobu výroční zprávy) a konsolidovaná zpráva vedení podniku (konsolidovaná výroční zpráva), jejíž obsah vymezuje 5. kapitola. Tyto zprávy by měly podávat pravdivý přehled o vývoji činnosti podniku a o jeho situaci, a to způsobem

přiměřeným rozsahu a složitosti podnikatelské činnosti. Zprávy by se neměly omezovat jen na finanční aspekty podnikání, ale měly by obsahovat environmentální a sociální aspekty tohoto podnikání, které jsou nezbytné k pochopení vývoje, výsledků a situace daného podniku. Akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným zahrnou do své zprávy jako zvláštní oddíl **výkaz o správě a řízení** podniku, ve kterém uvedou používané zásady správy a řízení, které se na něj vztahují, případně které se rozhodly dobrovolně používat. U konsolidované výroční zprávy může být vhodné zdůraznit otázky, které jsou významné pro podniky zahrnuté do konsolidace. Pro malé a střední podniky je možné upustit od povinnosti uvádět v těchto zprávách nefinanční informace, případně malé podniky osvobodit od povinnosti tuto zprávu vypracovávat.

Povinnost sestavovat výroční zprávu a její obsah upravuje § 21 ZoÚ. Podle tohoto ustanovení sestavují výroční zprávu účetní jednotky se zákonnou povinností auditu. Jejím účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji výkonnosti činnosti a stávajícím hospodářském postavení účetní jednotky (odst. 1). Dále musí obsahovat finanční a nefinanční informace, zejména události po rozvahovém dni, předpokládaný vývoj činnosti, aktivity v oblasti výzkumu a vývoje, v oblasti ochrany životního prostředí, o organizační složce v zahraničí (odst. 2). Používá-li účetní jednotka finanční nástroje, musí uvést také informace o cílech a metodách řízení rizik (odst. 3). Oproti směrnici není v ZoÚ zakotvena povinnost sestavovat výkaz o správě a řízení podniku. Součástí výroční zprávy je účetní závěrka a zpráva auditora, případně další dokumenty.

Konsolidující účetní jednotka je povinna vyhotovit konsolidovanou výroční zprávu (§22b ZoÚ). Obsahuje informace o konsolidačním celku, účetních jednotkách pod společným vlivem a účetních jednotkách přidružených. Jinak se na konsolidovanou výroční zprávu vztahují stejná pravidla jako na individuální výroční zprávu.

3.7. Konsolidovaná účetní závěrka a zprávy

Konsolidovaná účetní závěrka, upravená v 6. kapitole, by měla prezentovat činnosti mateřského podniku a jeho dceřiných podniků jakožto činnost jednoho hospodářského subjektu (skupiny). Za dceřiné podniky by měly být pokládány **podniky kontrolované mateřským podnikem**. Kontrola by měla být založena na většině hlasovacích práv, avšak členské státy jsou oprávněny vyžadovat, aby do konsolidované účetní závěrky byly zahrnuty podniky, jež nepodléhají kontrole, avšak jsou jednotně řízeny nebo mají společný správní, řídicí či dozorcí orgán. Směrnice vyžaduje sestavování konsolidované účetní závěrky pouze od mateřských podniků, které mají formu společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, nebo za určitých okolností i veřejné obchodní společnosti nebo komanditní společnosti. Avšak nebrání členským státům rozšířit její působnost i na jiné situace. Směrnice upravuje **metody sestavování konsolidované účetní závěrky** (plná metoda konsolidace, poměrná metoda konsolidace, ekvivalenční metoda u přidružených podniků). Od povinného sestavování konsolidované účetní závěrky by měly být osvobozeny malé skupiny podniků, neboť uživatelé účetních závěrek malých podniků nekladou na poskytované informace náročné požadavky a sestavování konsolidované účetní závěrky může být nákladné.

V českých účetních předpisech v ZoÚ i ve Vyhlášce 500 je oblast konsolidace upravena velmi podrobně a v podstatě v souladu se směrnici. V ZoÚ je uvedeno, kdo má povinnost sestavit konsolidovanou účetní závěrku (§22) a jaká skupina podniků je od této povinnosti osvobozena (§22a). Povinnost sdělit účetním jednotkám, které budou konsolidovány příslušné informace (§22b odst. 1) a povinnost sestavit konsolidovanou výroční zprávu a její obsah (§ 22b odst. 2). Povinné metody konsolidace (plná, poměrná a ekvivalenční) upravuje § 23.

Návazně na ZoÚ je konsolidované účetní závěrce podrobně věnována pátá část Vyhlášky 500:

- Hlava I, § 62: Postup zahrnování účetních jednotek do konsolidačního celku.
- Hlava II, § 63: Metody konsolidace.

- *Hlava II, § 64: Uspořádání, označování a obsahové vymezení položek konsolidované účetní závěrky. § 65 Konsolidovaná rozvaha, § 66 Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty, § 67 Obsahové vymezení přílohy v konsolidované účetní závěrce.*

3.8. Zveřejňování

Roční účetní závěrky všech podniků, na něž se tato směrnice vztahuje, by měly být zveřejňovány, jak se uvádí v 7. kapitole. Zveřejňovaná by měla být schválená účetní závěrka a výroční zpráva s výrokem auditora v přiměřené lhůtě, která nepřesáhne dvanáct měsíců od rozvahového dne. Směrnice obsahuje zjednodušené podmínky zveřejňování pro malé a střední podniky, případně další požadavky na zveřejňování a kolektivní odpovědnost orgánů za sestavení a zveřejňování. Členské státy jsou důrazně vyzývány k tomu, aby vyvinuly elektronické systémy zveřejňování, jež podnikům umožní předložit účetní závěrky pouze jednou a v podobě, která zpřístupní takto zveřejněné účetní závěrky více uživatelům. V této souvislosti má Komise za úkol prozkoumat možnosti využívání harmonizovaného elektronického formátu. Členské státy však mohou povolit určité odchylky v případě malých a středních podniků. Za sestavení a zveřejnění ročních účetních závěrek, konsolidovaných účetních závěrek a výroční zpráv by měli nést kolektivní odpovědnost členové správních, řídicích a dozorčích orgánů. Členské státy by měly mít možnost stanovit rozsah této odpovědnosti.

V českých účetních předpisech je věnován zveřejňování účetní závěrky, případně výroční zprávy § 21a ZoÚ. Tuto povinnost mají všechny účetní jednotky, které se zapisují do obchodního rejstříku, nebo ty, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis. Lhůta pro zveřejnění je stanovena do 30 dnů po schválení a ověření, nejpozději však do konce bezprostředně následujícího účetního období. Účetní jednotky, které mají zákonnou povinnost auditu, nesmí zveřejnit informace, které nebyly ověřeny auditorem způsobem, který by mohl uživatele uvést v omyl, že auditorem ověřeny byly.

3.9. Audit

V 8. kapitole směrnice uvádí, že roční účetní závěrky, konsolidované roční účetní závěrky a výroční zprávy by měly být předmětem auditu. Oblast auditu reguluje evropská směrnice č. 2006/43/ES, která ve svém článku 28 upravuje obsah zprávy auditora. Tato účetní směrnice uvedený článek nahrazuje a definuje, co by zpráva auditora měla obsahovat. Jedná se zejména o rámec účetního výkaznictví, který byl pro sestavení účetní závěrky použit, popis rozsahu povinného auditu, výrok auditora, odkaz na jakékoliv záležitosti, na něž chce auditor upozornit, aniž by vyjádřil výhradu, podpis auditora a datum. Auditorský výrok má vyjádřit, zda roční, případně konsolidovaná účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz v souladu s příslušným rámcem účetního výkaznictví. Povinnému auditu by neměly podléhat roční účetní závěrky malých podniků, neboť audit může pro tyto podniky představovat výraznou administrativní zátěž. Směrnice však nebrání členským státům v tom, aby s ohledem na zvláštní podmínky a potřeby uživatelů účetních závěrek malých podniků jim povinnost auditu uložily.

V českých účetních předpisech upravuje povinnosti ověřování účetní závěrky § 20 ZoÚ. Jeho obsahem je vymezit účetní jednotky, které povinnému auditu podléhají. Další podrobnosti týkající se způsobu ověřování a obsahu zprávy auditora jsou zakotveny v zákoně č. 93/2009 Sb., o auditorech. Zprávě auditora se věnuje § 20 tohoto zákona a jeho ustanovení je v podstatě shodné s požadavky směrnice.

3.10. Osvobození a omezení týkající se osvobození

Směrnice se v této 9. kapitole stručně věnuje některým úlevám pro vyjmenované podniky. Osvobození *pro mikropodniky* se týká několika zjednodušení, například časově nerozlišovat

náklady a výnosy, sestavovat zkrácenou rozvahu a zkrácenou výsledovku, nesestavovat přílohu, pokud budou některé požadované informace uvedeny pod čarou rozvahy. Dále uvádí osvobození **pro malé podniky** od povinnosti vypracovat výroční zprávu a od povinnosti zveřejňovat roční účetní závěrku, pokud podle vnitrostátního práva je tato závěrka předložena alespoň jednomu příslušnému orgánu státní správy. Ovšem není-li tento příslušný orgán obchodním rejstříkem, je povinen tyto údaje příslušnému rejstříku poskytnout. Další osvobození v této směrnici se týká osvobození **pro dceřiné podniky** od ustanovení této směrnice týkající se obsahu, auditu a zveřejňování účetních závěrek a výročních zpráv za určitých ve směrnici vyjmenovaných podmínek. Stejně tak je zde upraveno osvobození **pro podniky, které jsou v jiných podnicích společníky s neomezeným ručením**, jsou-li splněny podmínky, které směrnice taxativně vymezuje. Další skupinou podniků, u nichž směrnice umožňuje osvobození, jsou **mateřské podniky sestavující konsolidovanou účetní závěrku, pokud jde o výsledovku**, opět za taxativně vymezených podmínek. Poslední článek této kapitoly uvádí naopak **omezení týkající se osvobození pro subjekty veřejného zájmu**. V tomto případě směrnice požaduje, aby členské státy neumožnily subjektům veřejného zájmu využívat zjednodušení a osvobození stanovených v této směrnici. Se subjektem veřejného zájmu se zachází jako s velkým podnikem bez ohledu na jeho čistý obrat, bilanční sumu či průměrný počet zaměstnanců.

V českých účetních předpisech nejsou dosud definovány mikropodniky, určité úlevy však lze najít u účetních jednotek, které vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu (§13a ZoÚ). Ty mohou mít účtový rozvrh sestavený pouze do úrovně účtových skupin, mohou spojit účtování v deníku s účtováním v hlavní knize, nemusí důsledně aplikovat zásadu opatrnosti (rezervy a opravné položky) a nemusí vést knihu analytických a podrozvahových účtů. Toto zjednodušení se však netýká obchodních korporací. Pro ně platí jediné zjednodušení, sestavovat účetní závěrku ve zjednodušeném rozsahu v případě, že nemají zákonnou povinnost auditu (s výjimkou akciových společností, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu vždy).

Osvobození od konsolidace pak upravuje § 22a ZoÚ a týká se případu, kdy konsolidovaná účetní jednotka a konsolidované účetní jednotky dohromady nepřekročí stanovené limity (350 000 000 Kč aktiva celkem, 700 000 000 Kč úhrn čistého obratu a 250 zaměstnanců). Další osvobození se týká konsolidující účetní jednotky, pokud k podání věrného a poctivého obrazu předmětu účetnictví a finanční situace konsolidačního celku postačuje účetní závěrka konsolidující účetní jednotky, protože ovládá pouze konsolidované účetní jednotky, které jsou jednotlivě i v úhrnu nevýznamné (§ 22a odst. 3 ZoÚ).

3.11. Zprávy o platbách vládám

Jak uvádí 10. kapitola, v zájmu větší transparentnosti plateb odváděných vládám by měly velké podniky a subjekty veřejného zájmu, které působí v **těžebním průmyslu** nebo v **odvětvích těžby dřeva** uvádět v samostatné zprávě významné platby, jež odvádějí vládám zemí, v nichž působí. Ve zprávě by měly být uvedeny druhy plateb, jež jsou srovnatelné s platbami, které zveřejňují podniky zapojené do iniciativy pro transparentnost těžebního průmyslu. Tato iniciativa je doplněním akčního plánu Evropské unie pro prosazování práva, správy a obchodu v oblasti lesnictví. Dále je doplněním nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se stanoví povinnosti hospodářských subjektů uvádějících na trh dřevo a dřevařské výrobky, s cílem zamezit uvádění nezákonně vytěženého dřeva na trh Unie. Ve zprávě není nutné zohledňovat jakoukoliv platbu, pokud její výše nepřesahuje za účetní období částku 100 000 EUR. Platby by neměly být uměle rozdělovány či slučovány s cílem vyhnout se požadavkům na uvádění informací. Zpráva o platbách vládám se zveřejňuje v souladu s právem každého členského státu, který zajistí, aby členové odpovědných orgánů měli povinnost zajistit, aby tato správa byla sestavena v souladu s požadavky této směrnice

a zveřejněna. Režim podávání zpráv by měl podléhat přezkumu ze strany Komise, jenž bude proveden do tří let od uplynutí lhůty pro provedení této směrnice členskými státy. V této souvislosti je důležité – uvádí směrnice – pokračovat v práci na příslušném mezinárodním účetním standardu.

České účetní předpisy podobné ustanovení neobsahují.

3.12. Závěrečná ustanovení

Poslední 11. kapitola obsahuje závěrečná ustanovení, jak je zvykem v obvyklých předpisech. Zde se uvádí – jak již bylo zmíněno v úvodu - povinnost členským státům zapracovat pravidla této směrnice do vnitrostátních předpisů do 20. července 2015. Zároveň mohou členské státy stanovit, že tyto předpisy se poprvé použijí na účetní závěrky za účetní období počínající 1. lednem 2016 nebo v průběhu kalendářního roku 2016. Členské státy stanoví sankce za porušení vnitrostátních předpisů přijatých v souladu s touto směrnicí a přijmou veškerá opatření nezbytná k jejich uplatňování.

4. Závěr

Při porovnání této směrnice s českými účetními předpisy musíme dojít k závěru, že kromě závěrečných pasáží týkajících se zprávy o platbách vládám u podniků veřejného zájmu v oblasti těžebního průmyslu a těžby dřeva existuje velmi málo ustanovení směrnice, které by již české účetní předpisy neobsahovaly. Zákon 563/1991 Sb., o účetnictví a návazně na něj prováděcí vyhlášky a české účetní standardy mají zapracované obecně uznávaná účetní zásady a účetní pravidla, jejichž cílem je vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě poskytovala věrný a poctivý obraz finanční situace účetních jednotek. Dobrá úroveň českého účetnictví je historicky založená na tradici a odborné erudici jak teoretiků, kteří tuto úroveň pěstovali, ale i praktiků – zákonodárců, kteří teoretická východiska uváděli do života. Dobré předpisy jsou základem pro to, aby byla dobrá i účetní praxe, pokud je bude dodržovat.

Literatura:

- (1) Kovanicová, D. a kol..(2002): Finanční účetnictví, světový kontext, Polygon Praha 2002, ISBN 80-7273-062-2
- (2) Dvořáková, D., Müllerová, L., Vomáčková, H. (2007): Účetní předpisy pro podnikatele s komentářem, Wolters Kluwer 2007, ISBN 978-80-73-57-289-1
- (3) Kovanicová, D.(2002): Abeceda účetních znalostí pro každého, Polygon Praha 2002, ISBN 80-7273-066-5
- (4) Müllerová, L., Králíček, V. (2014): Auditing, Oeconomica Praha 2014, ISBN 978-80-245-2018-6
- (5) Müllerová L., (2013) Auditing pro manažery, aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka, Wolters Kluwer 2013, ISBN 978-80-7357-988-3
- (6) Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/ES ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách a konsolidovaných účetních závěrkách
- (7) Směrnice Rady 78/660/EHS o ročních účetních závěrkách
- (8) Směrnice Rady 83/349/EHS o konsolidovaných účetních závěrkách
- (9) Směrnice evropského parlamentu a Rady č. 2009/49/ES ze dne 18. června 2009
- (10) Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1606/2002 ze dne 19. července 2002 ve znění č. 297/2008
- (11) Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2006/43/ES ze dne 17. května 2006 o povinném auditu ročních a konsolidovaných účetních závěrek.
- (12) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů

- (13) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- (14) České účetní standardy pro podnikatele
- (15) Mezinárodní standardy účetního výkaznictví

Kontakt

prof. Ing. Libuše Müllerová, CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Katedra finančního účetnictví a auditingu (muller@vse.cz).

Aplikace benfordova zákona na makroekonomická data – současná zkušenost

The applications of benford's law to macroeconomic data – Current Experience

Michal Plaček, Milan Křápek

Abstract:

This paper summarizes the current theory concerning the utilization of Benford's Law by testing macroeconomic data and evaluating the results of an empirical analysis of GDP components of the Czech Republic for the years: 1995-2012. The results of the tests are compared with an assessment of the quality of the macroeconomic data according to the International Monetary Fund (Reports on the observance of Standards and Codes). The methods used are: a literature analysis, statistical calculations, and comparisons. The conclusions are as follows: 1) Benford's law is applicable to macroeconomic data but with relatively large limits, 2) Inconsistent results of Benford's test could be caused by the testing statistics which are used and by a lack of range of the tested data, 3) The current theory is not a uniform interpretation of the nonconformity of macroeconomic data within a Benford distribution, it certainly could be not automatically assumed that the data are low quality or manipulated.

Keywords: Benford's law, Macroeconomic data, Czech Republic, Mean Absolute Deviaton,

JEL Classification: E01, C12.

1. Úvod

Benfordův zákon byl pojmenován po inženýru General Electric Franku Benfordovi, který na základě testů více než 20 000 vzorků dat potvrdil, že v určitých vzorcích dat je pravděpodobnost výskytu čísla 1 na prvním místě větší než pravděpodobnost výskytu ostatních čísel 2 - 9. Pravděpodobnost výskytu určitého čísla na první pozici podle Benfordova rozdělení můžeme vyjádřit následovně (Nye, Moul, 2007):

$$f(i) = \log_{10}(1 + i^{-1}) \approx \sum_{i=1}^9 f(i) - 1 \quad (1)$$

Kde: $f(i)$ je pravděpodobnost výskytu určitého čísla na první pozici, $i = 1, \dots, 9$

Názorněji Benfordovo rozdělení v případě prvního čísla zobrazuje následující tabulka.

tabulka1: Pravděpodobnost výskytu jednotlivých čísel na první pozici podle Benfordova rozdělení

d	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P(d)	0,301	0,176	0,125	0,097	0,079	0,067	0,058	0,051	0,046

zdroj: Rauch, Göttsche, Brähler, 2011

Formálním vysvětlením vlastností Benfordova zákona se zabývají především autoři z oblasti matematické statistiky (Hill, 1995) a (Morrow, 2009). Aplikace Benfordova zákona je poměrně zevrubně popsána v oblasti forenzního auditu a účetnictví, a to zásluhou prací (Nigrini, 1993) a (Carslaw, 1988). Kromě již výše zmíněných výzkumů byly možnosti aplikace Benfordova zákona zkoumány, např. v oblasti analýzy výsledků voleb (Decker, Myagkov, Ordeshook, 2011), v pojišťovnictví (Mahers, Akers, 2002), při ověřování věrohodnosti regresních koeficientů ve vědeckých člancích (Diekmann, 2007).

V oblasti aplikace na makroekonomická data byly doposud zveřejněny pouze 3 studie. Cílem příspěvku je analyzovat výsledky doposud publikovaných studií a provést aplikaci Benfordova testu na makroekonomická data ČR popisující komponenty HDP 1995-2012. Výsledkem analýzy by měly být závěry, jež definují, jaké faktory je vhodné zohlednit při aplikaci Benfordova testu na makroekonomická data a jakým způsobem lze interpretovat výsledky Benfordova testu.

2. Metody

V kapitole č. 3.1 je provedena rešerše a analýza dosavadních poznatků týkajících se aplikace Benfordova zákona na makroekonomická data vlád. Autor si je vědom doposud pouze tří publikovaných studií na toto téma. Omezenost zdrojů potvrzují i výzkumy autorů Rauch, Götsche, Brähler.

V kapitole č. 3.2 je Benfordův test prvního čísla aplikován na data o komponentech HDP, která jsou počítaná výdajovou metodou ESA95 v běžných cenách a zveřejňovaná Českým statistickým úřadem. Prověřovány budou výdaje na konečnou spotřebu, tvorbu hrubého kapitálu a výsledky zahraničního obchodu. Výdaje na konečnou spotřebu jsou tvořeny výdaji na konečnou spotřebu domácností, vládních institucí a neziskových institucí. Tvorba hrubého kapitálu se skládá z tvorby fixního kapitálu, změny zásob a ceností. Údaje o zahraničním obchodu jsou tvořeny daty o vývozu a dovozu zboží a služeb a jejich rozdíl tvoří saldo obchodní bilance. Zkoumány budou čtvrtletní hodnoty jednotlivých komponent od roku 1995 do roku 2012. Celkový objem testovaných dat je 1224 jednotek.

Hlavním testovým kritériem jsou hodnoty Mean Absolute Deviation (MAD). Výhodou využití MAD oproti testům dobré shody je skutečnost, že se vyhneme zkreslení výsledků testů v důsledku nízkého počtu záznamů (Nigrini, 2001):

Mean Absolute Deviation:

$$MAD = \frac{\sum_{i=1}^K |AP - EP|}{K} \quad (2)$$

AP – proporce výskytu jednotlivých čísel v empirickém rozdělení, EP – proporce výskytu jednotlivých čísel v Benfordově rozdělení, K – počet čísel

Hodnoty MAD v rozmezí 0,000 - 0,006 můžeme interpretovat jako blízkou konformitu s Benfordovým rozdělením. Hodnoty MAD v rozmezí 0,006 - 0,012 znamenají akceptovatelnou konformitu. Hodnoty MAD v rozmezí 0,012 – 0,015 znamenají nižší konformitu empirických dat s Benfordovým rozdělením. Pokud je kritická hodnota MAD vyšší než 0,015, data nekonvergují k Benfordově rozdělení (Nigrini, 2001).

Druhým použitým kritériem jsou výsledky Z statistiky. Z statistika ukazuje statistickou významnost diferencí mezi dvěma proporcemi dat, v našem případě mezi empirickým výskytem četností jednotlivých číslic a teoretickým výskytem Benfordova rozdělení. Hodnota Z testu nad 1,96 je signifikantní na hladině významnosti 0,05 a nad 2,57 je signifikantní na hladině významnosti 0,01. Nedostatkem Z- testů a testů dobré shody je riziko ovlivnění výsledků počtem záznamů dat (Nigrini, 2001).

Z test můžeme aplikovat následovně:

$$Z = \frac{(1(p_0 - p_e) - 1/2n)}{s_1} \quad (3)$$

Kde: p_0 - je pozorovaná proporce výskytu jednotlivých čísel v souboru, p_e - je očekávaná proporce výskytu jednotlivých čísel podle Benfordova rozdělení, s_1 - je směrodatná odchylka určitého čísla, n - je počet pozorování.

V kapitole 3.3 je stručný výtah z posledního hodnocení České republiky podle Reports of the Observance of Standards and Codes (ROSC), který zpracovává Mezinárodní měnový fond. Metodika zahrnuje hodnocení dodržování standardů v oblasti účetnictví, auditu, boje proti praní špinavých peněz a financování terorismu, kontrole bankovního systému, zodpovědného řízení, zveřejňování dat, fiskální transparentnosti, dodržování práv věřitelů, transparentnosti monetární a fiskální politiky, platebního systému, regulace kapitálového trhu. Tato zpráva slouží jednak národním autoritám pro zlepšování svých politik a také soukromým institucím pro řízení rizika.

3. Výsledky

3.1 Výsledky analýzy zdrojů o aplikaci Benfordova zákona na makroekonomická data

V oblasti aplikace Benfordova zákona na makroekonomická data byly doposud zveřejněny pouze 3 studie. První „On the Application of Benford's Law to International Macroeconomic Statistics“ vyšla v roce 2007. Autoři se zaměřovali na testy dat týkajících se vývoje HDP zemí OECD a Afriky. Závěry byly následující: 1) Většina dat konvergovala k Benfordově rozdělení, 2) Benfordův test může sloužit jako indikátor špatné kvality a manipulace s daty (Gonzales, Pastor, 2009).

Na předchozí studii navázali ekonomové Mezinárodního měnového fondu v článku „Benford's Law and Macroeconomic Data Quality“. Autoři testovali makroekonomická data 80 zemí a výsledky porovnávali s další metodou hodnocení kvality makroekonomických dat, a to s IMF's Data Assessment Framework, na základě které se sestavuje ranking států podle kvality statistických dat (Data Dissemination Reports on the Observance Standards and Codes). Byly testovány roční časové řady za období 1945 – 2007 následujících dat: bankovní statistiky, platební bilance, národní účty, vládní finanční statistika. Použitá metoda byla χ^2 test. Závěry studie byly následující: 1) Data některých zemí nekonvergovaly k Benfordově rozdělení, i když jejich statistická data byla na základě rankingu Mezinárodního měnového fondu označena jako kvalitní (Japonsko, Finsko), 2) Nekonformita s Benfordovým testem může být zapříčiněna strukturálními změnami v ekonomice, očištěním od sezónnosti a dalšími makroekonomickými transformacemi dat, 3) Nekonformita s Benfordovým zákonem by neměla být interpretována jako důsledek špatné kvality makroekonomických dat (Nye, Moul, 2007).

Poslední zveřejněná studie z roku 2011 „Fact and Fiction in EU Governmental Economic Data“ zkoumala národní účetnictví států EU na datech, které se týkají plnění Paktu stability a růstu, a to na vládním deficitu a dluhu, na vládních příjmech a výdajích, komponentech HDP, rozvaze, konsolidovaných aktivech a pasivech. Autoři vytvořili ranking zemí podle průměrné odchylky výsledků χ^2 testů. Závěry studie jsou následující: 1) Největší odchylky od Benfordova rozdělení vykazovaly data Řecka a Litvy, naopak nejnižší odchylku data České republiky (ta byla testována vůbec poprvé) a Polska, 2) Benfordův test lze použít jako test prvního stupně, který může indikovat manipulace s daty (Rauch Göttsche, Brähler, 2011).

Autoři všech tří studií se shodují, na tom že Benfordův test lze aplikovat na makroekonomická data. Problémem však zůstává malý rozsah dostupných testovatelných dat, průměrná velikost časové řady se pohybovala kolem 133,6 záznamů. Data v některých letech také nebyla za jednotlivé státy k dispozici. Příliš nízký nebo vysoký rozsah dat může ovlivnit výsledky testů dobré shody. Další autoři, např. Nigrini, doporučují minimální rozsah 1000 záznamů (Nigrini, 2001). Tento problém se autoři snaží vyřešit udáváním průměrných hodnot

χ^2 testů za více kategorií dat jednotlivých států, nikoliv za individuální časové řady. V interpretaci výsledků Benfordova testu nejsou závěry zkoumaných studií jednotné. Převládá názor, že na základě pouhé aplikace Benfordova testu nelze přesně určit data s vyšší pravděpodobností manipulace, neboť test může být ovlivněn makroekonomickými transformacemi dat a možnými strukturálními posuny v ekonomice. Klíčová pro rozhodnutí o kvalitě dat zůstává inspekce dat přímo na místě.

3.2 Aplikace Benfordova testu na makroekonomická data ČR

a) Výsledky testů prvního čísla výdajů na konečnou spotřebu

Následující tabulka prezentuje výsledky Mean Absolute Deviation a Z- testů prvního čísla výdajů na konečnou spotřebu domácností, vlády a neziskových institucí. Jsou zde také zobrazeny výsledky analýzy celkových výdajů na konečnou spotřebu.

tabulka 1: Výsledky testů prvního čísla výdajů na konečnou spotřebu

Číslo	Hodnoty Z- testu pro konečnou spotřebu domácností	Hodnoty Z- testů pro konečnou spotřebu vlády	Hodnoty Z-testu pro konečnou spotřebu neziskových institucí	Hodnoty Z –testu pro celkové výdaje na konečnou spotřebu
1	4,926244	7,405963	5,440086	5,440086
2	2,420013	1,911649	2,530458	2,221053
3	4,813232	3,028044	5,882497	1,961859
4	7,378755	2,580434	1,004874	2,598344
5	2,269981	2,269981	0,08771	3,403923
6	2,037183	2,037183	7,393345	6,450292
7	1,85319	0,088382	0,667965	0,163734
8	1,702635	0,43716	1,702635	1,702635
9	1,57616	1,243729	1,57616	1,57616
Mean Absolute Deviation	0,127618	0,102927	0,11738	0,11213

zdroj: Autor

Z výsledků Z testů a z hodnot Mean Absolute Deviation je zřejmé, že data vykazují významné odchylky od Benfordova rozdělení.

b) Výsledky testů prvního čísla výdajů na tvorbu hrubého kapitálu

Následující tabulka prezentuje výsledky Mean Absolute Deviation a Z- testů prvního čísla výdajů na tvorbu hrubého fixního kapitálu, změny zásob a cenností. Jsou zde také zobrazeny výsledky analýzy celkových výdajů na tvorbu hrubého fixního kapitálu.

tab. č. 2: Výsledky testů prvního čísla výdajů na tvorbu hrubého kapitálu

Číslo	Hodnoty Z- testu pro tvorbu hrubého fixního kapitálu	Hodnoty Z- testů pro změnu zásob	Hodnoty Z-testu pro změnu cenností	Hodnoty Z –testu pro celkové výdaje na tvorbu hrubého fixního kapitálu
1	4,580	1,32935	2,613955	4,836754
2	5,823	0,872991	3,768076	4,895248
3	3,028	0,176671	3,028044	2,315201
4	2,580	0,208139	2,580434	2,580434
5	2,270	0,348744	0,785198	2,269981

6	2,037	0,151077	5,978766	2,037183
7	1,853	0,163734	3,69335	1,85319
8	1,703	0,097789	5,251699	1,702635
9	1,576	0,679751	2,935662	1,57616
Mean Absolute Deviation	0,11620	0,025225	0,121376	0,110023

zdroj: Autor

Podle výsledků Z testů a Mean Absolute Deviation všechna data vykazují výrazné odchylky od Benfordova rozdělení.

c) Výsledky testů prvního čísla pro vývoz, dovoz a saldo obchodní bilance

Následující tabulka prezentuje výsledky Mean Absolute Deviation a Z- testů prvního čísla dat o dovozu, vývozu a saldu obchodní bilance. Signifikantní hodnoty na hladině významnosti 0,05 jsou vyznačeny tučně.

tab. č. 3: Výsledky testů prvního čísla dovozu, vývozu a salda obchodní bilance

Číslo	Hodnoty Z - testů pro vývoz			Hodnoty Z – testů pro dovoz			Hodnoty Z – testů pro saldo		
	Zboží	Služby	Celkem	Zboží	Služby	Celkem	Zboží	Služby	Celkem
1	2,6140	3,1278	3,8986	3,3847	5,1832	4,9262	0,3017	6,6352	1,0724
2	0,2542	3,7681	0,0995	0,2542	3,4587	1,1824	1,8012	1,2928	1,1824
3	1,6054	2,6716	2,3183	2,6747	0,8895	1,2490	1,9619	2,6716	1,2490
4	2,5983	0,5886	0,1902	2,5983	2,9967	1,8016	0,0090	1,7837	0,0090
5	2,9675	5,1497	2,5310	4,2768	4,7133	4,2768	0,5242	1,3971	0,1305
6	0,3204	4,0927	3,6211	0,6226	2,2066	2,6781	0,6226	0,6226	0,1511
7	1,8532	2,6849	0,6680	1,8532	3,6934	1,3490	1,3490	0,3405	0,3405
8	1,7026	1,5071	1,7026	1,7026	0,9721	1,7026	1,1677	0,6327	0,6327
9	1,5762	2,3717	1,5762	1,5762	0,1158	1,5762	0,4482	0,1662	0,1662
MAD	0,0674	0,1090	0,0729	0,0822	0,1091	0,0921	0,0381	0,0813	0,0267

zdroj: Autor

Z výsledků je zřejmé, že data o zahraničním obchodě ČR nekonvergují k Benfordově rozdělení odchylky jsou však nižší než u ostatních dat.

3.3. Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) - Česká republika

Poslední dostupné hodnocení Mezinárodního měnového fondu je z roku 2001. Pro naše účely je důležité hodnocení v oblasti Data Dissemination Standards, podle kterého Česká republika splňuje všechny požadavky na pokrytí, zveřejňování a včasnost zveřejnění makroekonomických dat obsažené ve standardech Mezinárodního měnového fondu. Česká republika je také kladně hodnocena i v dalších oblastech, např. fiskální transparentnost, transparentnost fiskálních a monetárních politik, bankovní dohled, kapitálový trh (International Monetary Fund, 2000).

4. Diskuze

Na základě provedených výpočtů můžeme konstatovat, že Česká makroekonomická data komponent HDP za období 1995-2012 ani v jednom případě nekonvergují k Benfordově rozdělení. Nejmenší odchylku od Benfordova rozdělení vykazují data o zahraničním obchodě. Naopak největší odchylku od Benfordova rozdělení vykazují data výdajů na konečnou spotřebu.

tab. č. 4: Hodnocení jednotlivých komponent HDP podle průměru Mean Absolute deviation

Komponenta HDP	Průměr MAD
Zahraniční obchod	0,075422
Výdaje na tvorbu hrubého kapitálu	0,093206
Výdaje na konečnou spotřebu	0,115014

zdroj: Autor

Při hodnocení těchto výsledků musíme vzít v potaz strukturální změny, kterými prošla ekonomika České republiky v období 1995-2012. Problematická se také jeví velikost jednotlivých vzorků testovaných dat. Počet dat pro jednotlivé komponenty čítal 74 jednotek. Je také nutné podotknout, že výsledky autora jsou odlišné od výsledků předchozích analýz makroekonomických dat ČR (Rauch, Götttsche, Brähler, 2011), které jsou v souladu se závěry Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) pro Českou republiku.

5. Závěr

Na základě analýzy dostupné literatury a výsledků empirických testů docházíme k závěru, že Benfordův test lze aplikovat na makroekonomická data s významnými omezeními. Tyto omezení spočívají v možnosti ovlivnění výsledků Benfordova testu faktory, jako je volba testové statistiky, či délka a dostupnost časových řad, které jsou testovány. Tento problém demonstruje i srovnání rozdílných výsledků testů dat ČR tvořící HDP provedené autorem a výsledků testů makroekonomických dat ČR zveřejněné ve studii „Fact and Fiction in EU Governmental Economic Data“. Autoři této studie tvrdí, že česká data konvergují k Benfordově rozdělení. Data o HDP však k Benfordově rozdělení nekonvergují. Příčinou rozdílných výsledků mohou být již výše zmíněné faktory, tj. volba testové statistiky a rozsah zkoumaných dat. Pro úplnost je třeba uvést, že autoři Rauch, Götttsche, Brähler tvořili hodnocení kvality dat jednotlivých zemí na základě průměrů výsledků testů více časových řad. Vzhledem k poměrně malým rozsahům testovaných dat autor považuje za vhodnější používat spíše hodnoty Mean Absolute Deviation než kritické hodnoty testů dobré shody.

Další problém vyvstává při interpretaci výsledků Benfordova testu. Závěry studií se neshodují, zda nekonformitu testovaných dat k Benfordovu rozdělení můžeme vnímat jako indikátor manipulace nebo špatné kvality testovaných dat. Výsledky mohou být výrazně ovlivněny strukturálními změnami v ekonomice a makroekonomickými transformacemi dat. Definitivní rozhodnutí o kvalitě dat může přinést až inspekce dat přímo na místě.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu: výstupem projektu VGS 2014 K02 „Finanční a účetní studie a jejich praktické aplikace“ Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě.

Reference

- [1] CARSLAW, C. A. P. 1988. Anomalies in Income Numbers: Evidence of Goal Oriented Behaviour, *Accounting Review* 63, 321–327.
- [2] DECKER J., MYAGKOV M., ORDESHOOK C. ,P. 2011. The irrelevance of Benford's law for detecting fraud in election. Capotech/ MIT Voting Technology Project. Working Paper. Dostupný na WWW: <http://www.vote.caltech.edu/drupal/files/rpeavt_paper/benford_pdf_4b97cc5b5b.pdf>
- [3] DIEKMANN, A. 2007. Not the First Digit! Using Benford's Law to Detect Fraudulent Scientific Data. *Journal of Applied Statistics* 34, 2007, 321.–329.
- [4] GONZALES, J. PASTOR, G. 2009. Benford's Law and Macroeconomic Data Quality. *International Monetary Fund. Working Paper*. Dostupné na WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1356437>
- [5] HILL, T. P., A. 1995. Statistical Derivation of the Significant-Digit Law, *Statistical Science*. 10, 1995, 354–363.
- [6] MAHERS, M. AKERS, M. 2002. Using Benford's Law to Detect Fraud in the Insurance Industry. *International Business and Economics Research Journal*, Volume 1, No. 7. Pp. 1- 11
- [7] MORROW, J. 2009. *Benford's Law, Families of Distributions and a Test Basis*. Dostupné na WWW: <<http://www.johnmorrow.info/projects/benford/benfordMain.pdf>>
- [8] NIGRINI, M. 2001. *Forensic Analytics.: Methods and Techniques for Forensic Accounting Investigation*. John Wiley&Sons Inc. 2011. ISBN 978-0-470-89046-2
- [9] NIGRINI, M. 1993. Can Benford's Law be used in Forensic Accounting? *Balance Sheet*. Dostupný na WWW: <<http://www.nigrini.com/benfordslaw.htm>>
- [10] NYE, J. MOUL, C. 2007. The Political Economy of Numbers: On the Application of Benford's Law to International Macroeconomic Statistics, 2007. *B.E. Journal of Macroeconomics* 7. Dostupné na WWW: <<http://www.bepress.com/bejm/vol7/iss1/art17>>
- [11] RAUCH, B. GÖTTSCHE, M. BRÄHLER, G. 2011. Facts and Fiction in EU Governmental Economics Data. *German Economics Revue*. 12 (3):243-255
- [12] INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2000. *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC) Czech Republic*. Dostupné na WWW: <<http://www.imf.org/external/np/rosc/cze/fiscal.htm>>

Kontaktní adresa

Ing. Michal Plaček, M.sc
Soukromá vysoká škola ekonomická, katedra ekonomie a veřejné správy
Loucká 24, 669 02 Znojmo, Česká republika
Email: placek@svse.cz
Tel.: 739208133

Recently performed Cross-Border Mergers with Czech Legal Entities; Pre-Transaction Consideration⁴⁵

*Michal Trnka*⁴⁶

Abstract

The goal of the paper is to present various considerations of cross-border mergers with Czech legal entities. The analysis reflects the effects on actual trends in the cross-border transactions with respect to recent changes in the Czech transformational legislation. During the preparation of this paper the observation of realized transaction and its comparison as the methodology of the paper have been used during the research. The presented data output shows the current trends in a development of cross-border activities and necessary pre-transaction considerations that need to investigate prior the transaction takes place. The methodology of the research is analysis of the legal impacts of the cross-border merger process and comparison the number of performed transaction based on available data portfolio.

Keywords: Mergers, Transformation

JEL classification: H26

Background

The analysis reflects the effects on actual trends in the cross-border transactions with respect to recent changes in the Czech transformational legislation in a methodology of performed transformation. The presented data output provides, therefore, on the one hand, an analysis of the performed cross-border mergers since 2010 onwards and, on the other hand, shows the current trends in a development of cross-border activities and its consideration.

For better declaration the company's reorganization performed in a current business circumstances might be used data representing the transformation activity of performed domestic / cross-border mergers and demergers since 2011 onwards (Trnka, M.; Dugová, A. 2012).

For 2011, 651 transactions were registered in the Czech Collection of Deeds. From the total number of performed transaction 404 legal mergers; 67 demergers and 180 transfers of business assets to a shareholder were implemented. From the involved jurisdiction point of view only 15 restructurings were realized as a cross-border transaction in 2011 in the Czech Republic. The rest from the total of performed transaction includes only entities domiciled in the Czech Republic⁴⁷.

In 2012, 863 transactions were recorder to the Czech Collection of Deeds totally. Thus, the transaction activity was increased by c. 25% in comparison with previous period. Based on the limited data that were collected, it seems that Czech entities which facing current economic circumstances, especially tough competition within the relevant markets with all its economic aspects, are much more motivated to be involved in a process of domestic or cross-border restructurings⁴⁸.

Considering the cross-border point of view, only several cross-border transactions were recorded. Considering the data for 2010-2013, 87 cross-border mergers were registered in the Czech Commercial Bulletin (Trnka, Dugová, 2012). From the total of cross-border merger 164 Czech and foreign domiciled legal entities were involved in such processes. None

⁴⁵ This article has been elaborated as one of the outcomes of research project under registered number IG105023.

⁴⁶ Ing. Michal Trnka – Ph.D. student; Department of Dep. of Financial Accounting and Auditing, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, W. Churchill Sq. 4, 130 67 Prague 3, Czech Republic; <xtrnm07@vse.cz>.

⁴⁷ ŽABA, M., *Komparativní analýza fúzí realizovaných v roce 2011*, Diplomová práce

⁴⁸ Trnka, M.; Dugová, A. *Transformation activity during 2012 in the Czech Republic*, article presented at The 14th Annual Conference on Finance and Accounting organised by the Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, 2013.

of the announced transaction has been register as cross-border demerger that according to the respective EC directive might be also possible to implement.

1. Law Perspective

One of many motivations for a group restructuring within the businesses placed in the EU can be a reduction or an elimination of its corporate tax burden⁴⁹. Nowadays the executive management of companies is in the most cases familiar with the possibilities of group restructurings that might lead to the positive and beneficial tax effects. In some cases the positive aspects of the business reorganisation might be performed by possible transfer of tax losses and profit shifting across a different jurisdictions; possible revaluation of equity that might be beneficial from the perspective of intra-group financing (i.e. fulfilment of thin-cap rules in the EU member states) and sourcing for potential dividend distribution; liquidation of whole businesses via a tax neutral processes without its legal liquidation; setting-up business model optimisation etc.).

The area of domestic / cross-border mergers is on EU level stipulated by the EU Directive 90/434/EEC. This Directive enables restructuring of enterprises regardless of frontiers between EU Member States. The competence of the each EU Member State is the possibility of rejection of the benefits in cases where the merger causes the elimination and reduction of tax obligation. Therefore, the abusive structures which are only tax motivated could be questioned by tax authorities and in some jurisdictions are forbidden.

As a reaction on the above mentioned business restructurings that might lead to the artificial elimination of tax burden the new initiatives that are currently ongoing at both international level and national level in the Czech Republic confirm that transfer pricing is one of the most important area with respect to tax risks of multinational corporations.

Last year, the OECD issued its Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting (so called BEPS), which contains 15 steps that the OECD plans to implement before September 2015. It is expected that the initiative will have a major impact on the area of international taxation, especially with regard to transfer pricing. Increased focus is given to an economic substance of transactions with a goal to tax profits in the location where they are actually generated (Dugová, 2014).

2. Necessary Pre-Transaction Considerations

As the cross-border merger process are rather complex with further tax and legal consequences defined in various laws from several jurisdiction, there are several issues identified that need to be covered prior the merger take place. Within the cross-border mergers in the EU especially the mentioned areas below need to be investigated from the perspective of each involved entities jurisdictions in order to be compliant with the EU member states law and finish the process successfully.

If the following areas is not analysed and dealt with prior the transaction takes place the respective involved country's courts might deny to register the transaction.

From my perspective the areas for consideration prior the transaction could be divided into four groups as follows:

1. Legal Aspects / General Business Consideration;
2. Legal Aspects /Labour Law Implication

⁴⁹ Dugová, A. *Impacts of Globalization on Income Taxation and Tax Measures Implemented after Global Economic Crisis*, article 2014.

3. Financial Consideration
4. Tax / Accounting consideration

2.1. *Legal Aspects / General Business Consideration*

Among others there are several consideration within legal aspects of whole business considerations that need to be clarified prior the process takes place. The legal aspects might be as follows:

- Risks of extraordinary situations such as unavailability of key staff, tax or customs audits currently performed, strike of employees, creditors challenging the transaction, non-responsive state authorities including respective courts, accounting treatment of the whole transaction and further disputes with the auditor;
- Implications of the regulation of subsidies or any other kind of public support provided to the merging companies; and
- Pending or new court, arbitration or other disputes affecting the companies that are involved in the process.

2.2. *Legal Aspect / Labour Law Implication*

In the area of the labour law, on one hand, the process of termination of employment relationships of employees of dissolving entity whose employment shall terminate due to the termination of particular activities if relevant; and, on the other hand, collective agreements concluded by the merging companies need to be analysed prior the transaction is publicly declared.

2.3. *Financial Consideration*

In the area of financial situation, the management should focus especially on:

- Various steps performed prior to the transaction realisation (i.e. dividends paid from the dissolving entity to the shareholders etc.);
- Issues with relationships with financing institutions such as banks, leasing companies;
- Issues with the change of control provisions, i.e. provisions in agreements concluded by the merging companies affecting the companies in case of merger (establishing, e.g., contractual penalties, right of the other party to withdraw from the agreement etc. in case the company undergoes a merger); and
- Implications on the equity decrease of the successor's entity and its aspects of company's financial positions.

2.4. *Tax / Accounting Consideration*

In order to qualify and determine the accounting and tax effects on the successor company especially in the accounting and tax areas:

- Revaluation effects of dissolving entity's assets according to the respective accounting law;
- tax neutrality of the merger process;
- risk related to a permanent establishment of successor's entity;
- Potential arm's length exit charge to be imposed in dissolving entity's jurisdiction should be investigated prior the transaction.

3. Transfer Pricing Issues

The tax neutrality of legal mergers in a cross-border situation is granted by EC Directive. It means that the differences arising from the revaluation of dissolving entity is not taxable by corporate tax or any other tax. The tax neutrality of the cross-border mergers stipulates among others the possibility of transferring tax losses carried-forward. In most jurisdictions such tax loss transfer is subject to some specific conditions (e.g. in the Czech Republic so called an activity test). In addition also tax depreciation; tax residual values; provisions; reserves the successor company should have been possible to taken over from the dissolving company.

However, such neutrality in cross-border situations is granted only in situation when the business going concern of dissolving entity is not terminated or some particular activity (or the whole business going concern) are not transferred to a different jurisdiction. In most cases, the successor entity continues with the going concern business in foreign jurisdiction by the legal branch which creates permanent establishment (taxable presence) for corporate income tax purposes of successor's company in such jurisdiction.

If the cross-border merger leads to the situation that the business going concern of dissolving entity is terminated as a consequence of its transfer to another jurisdiction or at least particular activities are transferred to a foreign jurisdiction (in most cases to jurisdictions of successor entity) the taxation of so called exit charge (the reasonable profit representing the profit that might be potentially achieved by the transferred business going concern / respective activities) might be triggered. The exit charge is basically the reasonable arm's length allocation of the profit to the transferring entity's permanent establishment according to the generally accepted OECD transfer pricing rules.

Neutrality in cross-border situations is granted only in situation when the business going concern / particular activities of dissolving entity is not transferred to a different jurisdiction. In most cases, the successor entity continues with the going concern business in foreign jurisdiction by the legal branch which creates permanent establishment (taxable presence) for corporate income tax purposes of successor's company in such jurisdiction.

If the cross-border merger leads to the situation in a future that the business going concern of dissolving entity is terminated as a consequence of the cross-border merger or transferred to a foreign jurisdiction there is an issue with the allocation of business profit potentially achieved by dissolving entity according OECD transfer pricing rules.

According to the Article 9 of the OECD Model Tax Convention, in a situation where business going concern termination where a transfer of functions, assets, business risks, renegotiation of the current contracts are performed between two related parties (two enterprises) in two different countries differ from those that would be agreed between independent entities lead to the fact that the respective profits (exit charge) which would have been originally accrued to one of the enterprises (but have not been accrued) such profits may be included in the profits of such enterprise and taxed accordingly.

The determination of the arm's length compensation for a transfer of an ongoing concern does not necessarily amount to the sum of the separate valuations of each separate element that comprises the aggregate transfer. In particular, if the transfer on an ongoing concern comprises multiple contemporaneous transfers of interrelated assets, risks, or functions, valuation of those transfers on an aggregate basis may be necessary to achieve the most reliable measure of the arm's length price for the ongoing concern. Valuation methods that are used, in acquisition deals, between independent parties may prove useful to valuing the transfer of an ongoing concern between associated enterprises.

Therefore, based on the Article 9 of the OECD Model Tax Convention if the cross-border merger is performed as a transaction where the permanent establishment or branch of

successor entity remained as result of cross-border merger, the transaction might be treated as a tax neutral. However, in the situation where all business assets / risks of the dissolving entity are transferred to the jurisdiction of the successor's entity without any amount of reasonable exit charge according to the local transfer pricing rules, such (missing) profit shall be taxed in the jurisdiction of the dissolving's entity. Therefore, if the cross-border merger are performed as a transaction within business going concern / part of the activities are transferred between two jurisdictions, the transaction could not be treated as a tax-neutral due to the profit allocation (i.e. exit charge) that should be taxed according to the domestic transfer pricing rules in a jurisdiction from the activities are going to be transferred.

Conclusion

One of many motivations for a group restructuring within the businesses placed in the EU can be a reduction or an elimination of its corporate tax burden. Nowadays the executive management of companies is in the most cases familiar with the possibilities of group restructurings that might lead to the positive and beneficial tax effects. In some cases the positive aspects of the business reorganisation might be performed by possible transfer of tax losses and profit shifting across a different jurisdictions; possible revaluation of equity that might be beneficial from the perspective of intra-group financing (i.e. fulfilment of thin-cap rules in the EU member states) and sourcing for potential dividend distribution; liquidation of whole businesses via a tax neutral processes without its legal liquidation; setting-up business model optimisation etc.).

From the cross-border point of view, only several cross-border transactions were recorded since 2010. Considering the data for 2010-2013, 71 cross-border mergers were registered in the Czech Commercial Bulletin. From the total of cross-border merger 164 Czech and foreign domiciled legal entities were involved in such processes. None of the announced transaction has been register as cross-border demerger that according to the respective EC directive might be also possible to implement.

The areas for consideration prior the transaction could be divided into four groups as follows:

1. Legal aspects / general business consideration;
2. Financial consideration
3. Legal aspects / labour law implication
4. Tax / Accounting consideration

The tax neutrality of legal mergers in a cross-border situation is granted by EC Directive. It means that the differences arising from the revaluation of dissolving entity is not taxable by corporate tax or any other tax. The tax neutrality of the cross-border mergers stipulates among others the possibility of transferring tax losses carried-forward. In most jurisdictions such tax loss transfer is subject to specific conditions (so called an activity test). In addition also tax depreciation; tax residual values; provisions; reserves the successor company should take over from the dissolving company.

However, such neutrality in cross-border situations is granted only in situation when the business going concern of dissolving entity is not terminated and transferred to a different jurisdiction. In most cases, the successor entity continues with the going concern business in foreign jurisdiction by the legal branch which creates permanent establishment (taxable presence) for corporate income tax purposes of successor's company in such jurisdiction.

If the cross-border merger leads to the situation that the business going concern of dissolving entity is terminated and transferred to a foreign jurisdiction (in most cases to jurisdictions of successor entity) the taxation of an exit charge might be triggered. Therefore,

the cross-border merger declared as a tax neutral transaction by EC Directive leads to the exit charge taxation.

As a conclusion, if the cross-border merger are performed as a transaction within business going concern / part of the activities are being transferred between two jurisdictions, the transaction could not be treated as a tax-neutral due to the profit allocation (i.e. exit charge) that should be taxed according to the domestic transfer pricing rules in a jurisdiction from the activities are going to be transferred. Tax neutrality in cross-border situations is granted only in situation when the business going concern of dissolving entity is not terminated and transferred to a different jurisdiction

Sources

1. Whitaker, S. C. (2012): *Mergers & Acquisitions Integration Handbook: Helping Companies Realize The Full Value of Acquisitions*. WILEY, 2012.
 2. Gaughan, P. A. (2010): *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings, 5th Edition*. WILEY, 2010.
 3. Bruner, R. F., Perella, J. R. (2004): *Applied Mergers and Acquisitions, University Edition*. WILEY, 2004.
 4. Žárová, M. - Skálová, J. (2012): *Překážky při realizaci přeshraničních fúzí v Evropské unii*, In *Současná Evropa 02/2012*
 5. Skálová, J., Čouvková, P. (2009): *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálových společnostech. 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Wolters Kluwer ČR, 2009.
 6. Trnka, M.; Dugová, A. *Transformation activity during 2012 in the Czech Republic*, article presented at The 14th Annual Conference on Finance and Accounting organised by the Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, 2013.
 7. Trnka, M.; Dugová, A. *Cross-border mergers with the Czech domiciled companies*, *The Macrotheme Review*. sv. 3, č. 1, p. 131—139, 2014.
 8. (EC, 2003) *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward*<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0284:FIN:EN:PDF>
- [10] Láchová, L. (2007): *Daňové systémy v globálním světě*. Praha, ASPI, 2007.
- [11] Lasák, J. *Právní aspekty přeshraničních fúzí národních společností v komunitárním právu (ve světle judikatury Evropského soudního dvora)*, rigorous thesis.
- [12] Ugliano, A. *The New Cross-Border Merger Directive: Harmonisation of European Company Law and Free Movement*. *European Business Law Review*, 2007, Vol. 18.
- [13] ŽABA, M., *Komparativní analýza fúzí realizovaných v roce 2011*, Diplomová práce

Kontakt:

Ing. Michal Trnka
xtrnm07@vse.cz
Department of Dep. of Financial Accounting and Auditing
Faculty of Finance and Accounting
University of Economics, Prague
W. Churchill Sq. 4
130 67 Prague 3
Czech Republic

Princip opatrnosti v poslední reformě německých účetních předpisů (BilMoG) z pohledu malých a středních podniků

Prudence principle in the last reform of German GAAP (BilMoG) from SME's point of view

David Trytko

Abstract

Prudence principle is characteristic for German accounting. Also imparity prudence principle (recognition-of-loss principle) refers to historical economic development and dominant creditor protection. The conservative German GAAP has been reformed with main mission and target at the end of last decennium: to modernize and converge to IFRS. Not only expert's meaning explains the final German approach and not only in their methodology, but also in the analysis of financial statements of near seventy Czech accounting entities that are transferred to German GAAP. Continuance of prudence principle after partly IFRS adoption is fixed.

Keywords: German GAAP, Bilanzmodernisierungsgesetz, International Financial Reporting Standards (IFRS), Prudence Principle

JEL classification: M41

Úvod

Nejen nedávná ekonomická krize, ale i ty předchozí změnily lidská očekávání. Některé dříve neočekávané skutečnosti nastaly. A zpravidla se nejednalo vždy jen o ty pozitivní skutečnosti. Spíše naopak. Téměř každý podnik, který dříve reálně očekával svůj dlouhodobý růst, musel své plány přehodnotit, nemálo z nich vykazaly ztráty či dokonce zbankrotovaly⁵⁰.

Jedním ze znaků úpadku je nízký či záporný vlastní kapitál. Všeobecně výše základního kapitálu představuje vedle ostatních účetních veličin jednu z nejdůležitějších číselných hodnot, které jsou jak v jednoduchých tak i komplexních metodách finanční analýzy intenzivně používány, upravovány či jinak analyzovány⁵¹. Obzvláště důležitá je výše vlastního kapitálu pro věřitele.

Pro malé a střední firmy ve středoevropském prostoru je zřetelné financování ne prostřednictvím finančních a kapitálových trhů, ale běžnými věřiteli obchodní společnosti. Nejsou to institucionální věřitelé či investoři tak jako u velkých nadnárodních společností. Ty zpravidla z tohoto důvodu své hlavní účetní výkazy a závěrky pravidelně – a to nejen jedenkrát ročně – sestavují a zveřejňují podle mezinárodních účetních předpisů postavených na angloamerických základech (IFRS a US GAAP). Malé a střední podniky své účetní závěrky zpravidla sestavují podle národních účetních principů. V nadsázce se dá prohlásit, že lokální účetní legislativa – označovaná například jako u nás *pro podnikatele* – je určena právě pro malé a střední podniky. Ty skutečně velké účetní jednotky, zpravidla kotované či se financující na burze či jiné společnosti veřejného zájmu své účetní knihy vedou přímo podle IFRS či je na ně transformují.

⁵⁰ Například podle údajů Českého statistického úřadu zbankrotovalo v České republice v roce 2009 celkem 1 482 firem (právnick-kých osob a fyzických osob-podnikatelů), což bylo o 42 % více než v roce 2008. Návrhy na bankrot přitom ve firemním sektoru rostly výrazně rychleji než vyhlášené bankroty. Viz Český statistický úřad. In: *Podnikatelské prostředí a ekonomický růst České republiky*. [online]. 2010, únor 2010 [vid. 2014 -04-07]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/CF0030D855/\\$File/1154-09-KAP7.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/CF0030D855/$File/1154-09-KAP7.pdf)

⁵¹ A to ať se jedná o základní techniky, a to procentuální rozbor či poměrová analýza, nebo jiné.

Na jaře 2009⁵² byl po zdlouhavém legislativním a připomínkovacím procesu přijat zákon zásadně reformující německé účetnictví označovaný jako Zákon o modernizaci bilančního práva – Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts, zkracovaný jako BilMoG. Obecně lze říci, že BilMoG-em došlo k velké změně obecných účetních předpisů ve vztahu k oceňování a vykazování a současně částečnému přiblížení se IFRS jinak velmi konzervativních německých účetních předpisů. Nejen že byly změněny některé hlavní principy vykazování a oceňování, došlo i k úpravě předpisů týkající se roční účetní závěrky, konsolidované účetní závěrky a jejich ověřování jakož i korporátního práva.

Cílem tohoto příspěvku je popsat a na základě analýzy vybraných účetních závěrek českých malých a středních podniků s vazbou na Německo⁵³ posoudit změnu v pojetí jednoho ze základních principů účetnictví ve středoevropské oblasti – principu opatrnosti. Nejvhodnější metodou pro ověření tohoto cíle se jeví doporučený smíšený výzkum jako kombinace kvantitativního (analýza dat vzorku 70 účetních závěrek) a s ohledem na rozsah tohoto článku krátkého kvalitativního výzkumu (analýza hlavních přijatých změn a - kde to je účelné - i komparace s IFRS).

Princip opatrnosti v německé účetní teorii a legislativě

Přesné zakotvení principu opatrnosti v německých účetních předpisech je v § 252 odst. 1 bod 4 pododstavec 1 německého obchodního zákoníku, jehož třetí kniha je stejně jako u nás v Zákoně o účetnictví věnována hlavním účetním předpisům. Jeho doslovný překlad zní: „*Oceňování je nutné provádět opatrně, jmenovitě je potřeba zohlednit všechna očekávaná rizika a ztráty, jež byly zapříčiněny do rozvahového dne, i když se staly známými mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky*“⁵⁴. Významný cíl principu opatrnosti je udržení majetkové a kapitálové podstaty podniku prostřednictvím omezení výplaty zisku či přílišného zdanění podnikové podstaty (Heinen, 1986).

Proto je v německé účetní teorii, a především v Zásadách řádného vedení účetnictví⁵⁵ tomuto principu věnována velká pozornost. V závislosti na uvažované bilanční teorii (například Janhuba, 2010) je tento princip buď více či méně důrazně upřednostněn. V tzv. statické bilanční teorii má princip opatrnosti zabránit příliš pozitivnímu vykázaní majetkových – tj. aktivních bilančních – jejich nadhodnocení, naopak u pasivních položek jejich podhodnocení (Moxter, 1983). V tzv. dynamické bilanční teorii je na princip opatrnosti kladen ještě větší důraz než ve statické: např. jsou voleny vždy ty vyšší odpisy dlouhodobého majetku z těch reálně možných. Podobně například i u tvorby rezerv – vždy ta opatrnější z ještě možných (Moxter, 1984). Již ale v dřívější odborné literatuře panuje většinový názor (např. Rückle, 1986), že by princip opatrnosti neměl vést k svévolné tvorbě a čerpání tzv. tichých rezerv.

Podle mého názoru se principu opatrnosti nejvíce věnoval jeden z „klasiků“ německé účetní teorie Leffson (např. Leffson, 1987). Považuje princip opatrnosti jako jeden z vedle sebe stojících a sobě rovných principů úzce spolu souvisejících, jako je princip realizace a přísnější

52 Přesně 26. března 2009 spodní komorou německého parlamentu – Bundestagem, krátce na to 3. dubna 2009 jej odsouhlasila i vrchní komora německého parlamentu – Spolková rada.

53 Ať již kapitálově či jen obchodně.

54 Český ekvivalent lze nalézt v § 25 odst. 3 ZÚČ, podle kterého „Účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne ... berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta.“

55 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung, dále označované také jako Zásady řádného vedení účetnictví či jen Zásady - účetní principy/kvalitativní charakteristiky. Viz také Trytko (2013)

– imparitní⁵⁶ princip opatrnosti. Princip opatrnosti se má vztahovat pouze na oceňování, nikoliv již na realizaci zisku a výnosů. Jejich realizace podle německého výkladu nastává až v okamžiku, kdy byly skutečně provedeny. Princip opatrnosti se podle něj v této souvislosti týká jen okolnosti při rozhodování o jedné z možností ocenění, a to, aby nebyly zohledněny příliš optimistické odhady, a tím vykázán neoprávněně vyšší výsledek hospodaření. Tak například neprovedení diskontování dlouhodobých závazků není podle Leffsona zapříčiněno opatrností, ale doslovným výkladem principu realizace zisku (snížení závazků na současnou hodnotu), a to až na okamžik jejich skutečné realizace. Leffson tak dokonce přikládá principu realizace zisku vyšší význam než principu opatrnosti.

Leffson se ve své podstatě přibližuje významu principu opatrnosti v pojetí IFRS. Podle IASB nesmí být princip opatrnosti nadřazeným principem. Opatrností se rozumí spíše jakási forma obezřetnosti při rozhodování za ne zcela jasných parametrů a okolností, jako je například doba odepisování, odhad v následujícím účetním období vráceného zboží (tzv. vratek), jež bylo prodáno v období předešlém apod. Smyslem této obezřetnosti s cílem reálněji provést daný odhad je, aby majetek nebo výnosy nebyly účelově nadhodnoceny a naopak závazky a náklady podhodnoceny. Jedná o zaručení *obezřetnosti*, možná lépe výstižněji jiným slovem *věrohodnosti* či *reálnosti okolností a podmínek* při rozhodování, a to jen v nejistých případech. Je zřejmé, že důležitějším principem je princip neutrality, což může být podle mého názoru pro opravdu malé účetní jednotky již velmi detailní záležitostí, přesto by jej měly umět rozpoznat a správně aplikovat.

Přesto však v současných učebnicích účetnictví nacházíme jinak všeobecně ustálený názor, že z principu opatrnosti se odvozují následující dva principy (např. podle Wöhe, 1997):

- princip realizace a
- opět již výše zmíněný přísnější princip opatrnosti označovaný jako imparitní opatrnostní princip.

Dále jsou z těchto principů odvozovány následující principy:

- Pro oceňování předmětů majetku – princip oceňování nižší hodnotou a
- Pro dluhy – princip oceňování vyšší hodnotou.

Princip realizace

Princip realizace je v německém obchodním zákoníku ukotven v § 252 odst. 1, bodě 4., podle kterého jsou zisky vykazovány pouze tehdy, jsou-li do data účetní závěrky realizovány. Jeho hlavním cílem je zachovat kapitálovou podstatu společnosti před (zatím) neoprávněným zdaněním a výplatou nerealizovaného zisku na společníka před řádným splacením svých závazků (Bieg, Kussmaul 2009). Podle Leffsona (1987) je princip realizace založen na základním předpokladu, že zisk jako vícehodnota či jinak řečeno nárůst hodnoty vzniká až v okamžiku jeho realizace, např. skutečného prodeje zboží. Vícehodnotou se rozumí zpravidla kladný rozdíl mezi tržbou a souvisejícími náklady. Důležité je proto správné určení okamžiku realizace. Tento okamžik musí být jednoznačný. To je vždy v případě prodeje za hotové, v jiných případech to jednoznačně být nemusí. V případě prodeje na fakturu či dokonce na splátkový režim nemusí být míra jistoty přijetí protihodnoty za dodanou hodnotu dostatečně vysoká. Proto je potřeba tuto okolnost mít na paměti, obzvláště není-li protistrana dostatečně bonitní, existují nezanedbatelné časové náklady na kapitál (vyšší úrokové sazby) apod.

⁵⁶ Imparita – nepoměr je chápána ve smyslu nerovného zacházení s jistotou u pozitivních a negativních jevů – vykazovat zisky (pozitiva) jen jistě a ztráty (negativa) i ne zcela jistě.

Na tomto místě se nabízí jako vhodná opět konfrontace s mezinárodními účetními předpisy. V IFRS je často používána formulace „*pokud je pravděpodobné, že do účetní jednotky poplynou ekonomické užítky spojené s transakcí a částka ... může být spolehlivě oceněna*“ [IAS 18.29]. V podstatě lze konstatovat, že se v IAS častěji zmiňuje realizovatelnost jako možnost *se uskutečnit* na místo realizace (uskutečněný – dokonaný stav). Ačkoliv s tímto přístupem v zásadě souhlasím, jsem ale více přesvědčen o tom, že pro malé a střední podniky je důležitější a jednodušší důraz na jistotu – skutečný stav. To odpovídá i německému pojetí.

Imparitní princip opatrnosti

Tento princip je v německém obchodním zákoníku (§ 253 odst. 1 bod 1, 3 - 4) popsán jako povinnost zohlednit v účetní závěrce „... *bez ohledu na časové omezení používání majetku je potřeba v případě očekávaného trvalého snížení jeho zůstatkové ceny provést mimořádný odpis na nižší hodnotu odpovídající jeho časové či reálné hodnotě. U dlouhodobého finančního majetku lze provést mimořádný odpis i v případě očekávaného přechodného snížení hodnoty. Hodnota oběžného majetku je odepsána na nižší hodnotu z burzovní nebo tržní ceny. Pokud nejsou tyto ceny známy a zůstatková hodnota oběžného majetku převyšuje jeho časovou nebo reálnou hodnotu k datu účetní závěrky, je jeho hodnota na tuto nižší hodnotu odepsána.*“ V porovnání s realizačním principem vyplývá jasná nerovnováha – imparita ohledně stanovení okamžiku vykazání ztráty a zisku. Zisk vzniká až okamžikem skutečného prodeje, ztráta je zahrnována vždy, když je ekonomicky zapříčiněna – například již nákupem zboží, jež je po rozvahovém dni prodáno se ztrátou (Fey, 1987). Podle Leffsona (1987) je tak zamezeno případu, že jsou vyplaceny zisky potřebné pro krytí zřejmých budoucích ztrát.

Ačkoliv to s tímto článkem příliš nesouvisí, je zajímavé všimnout si na zákonném textu několik zřejmých a či ne až tolik jasných skutečností (podle Solmecke, 2009). První z nich je povinnost zohlednit v účetní závěrce i okolnost, která byla ozřejměna až po rozvahovém dni. Obzvláště pro malé a střední podniky tato skutečnost nemusí být na první pohled pochopitelná a jednoznačná. Druhou, ale již ne tak snáze odvoditelnou okolností je, že rizika a ztráty jsou zohledňovány na úrovni úplných vlastních nákladů. Vyplývá to z hlavního účelu předpisu, totiž, má-li být vlastní kapitál společnosti zachován, je nezbytně nutné zohlednit rizika či ztrátu například tvorbou rezervy na úrovni plné částky. Poslední skutečností, a to spíše již obecnějšího rázu, je dodržování věcné a časové souvislosti nákladů a výnosů. Myslím si, že formulace, jaká je v německém zákoně, je pro malé a střední účetní jednotky přínosná.

Ochrana věřitele formou omezení výplaty zisku

Jak je zmíněno výše, princip opatrnosti, ať již úzce či široce chápaný, tj. včetně principu realizace a imparitního opatrnostního principu, je v německých účetních předpisech zakotven právě v takovém znění a obsahu, jelikož jeho hlavní funkcí je ochrana věřitele. V německých účetních a obchodně právních předpisech existuje i další institut se stejnou funkcí, a to omezení výplaty dividend – podílů na zisku.

Úvodem je potřeba říci, že nejen v chápání, ale i v odborné literatuře existuje vzájemná provázanost mezi principem opatrnosti a omezení výplaty podílů na zisku. Projevy principu opatrnosti ve výše již zmíněných sekundárních – odvozených principech oceňování majetku tou nižší hodnotou a závazků tou vyšší – již ve své podstatě představují omezení výplaty té částky, o kterou byla hodnota majetku snížena a hodnota dluhu naopak navýšena. Jen tak je věřitel ochráněn před nežádoucím a přílišným snížením vlastního kapitálu jako základy pro

výplatu zisku ze strany dlužníka – majitele obchodních podílů. Zároveň tato omezení zvyšují důvěru a jistotu věřitele. V širším úhlu pohledu omezení výplaty vlastního kapitálu představují mimo jiných například (podle Bieg, Kussmaul, 2009):

- zákaz vrácení vytvořených kapitálových a rezervních fondů,
- omezení výplaty podílů na zisku pouze na nahospodařený zisk a fondy ze zisku,
- neplatnost účetní závěrky v případě nadhodnocení majetku,
- povinná tvorba zákonného rezervního fondu u akciových společností,
- povinná tvorba fondu ze zisku ve výši držených vlastních podílů, a především
- omezení výplaty zisku v případě využití zákonem daných možností (ne povinností) aktivovat výsledky interně vytvářeného vývoje a vykázat aktivní odloženou daň⁵⁷.

Z účetního pohledu jsou nejzajímavější poslední uvedené „překážky kladené“⁵⁸ při využití možnosti vykázat určitý metodologicky zajímavý a pro malé a střední podniky komplikovaný prvek účetní závěrky. Jejich analýzou a zároveň vliv na účetní závěrku vybraného vzorku malých a středních podniků se bude zabývat samostatná kapitola tohoto článku.

V odborné literatuře nalezneme dvě základní funkce omezení výplaty zisku. První z nich je z povahy věci zřejmá: funkce ochrany věřitele. Podle Janssen (2010) se však nejedná o ochranu před jakýmkoliv možným negativním chováním dlužníka směřující k vyplacení zisku či vzniku insolvence. S ohledem na komplikovanost a různorodost ekonomické reality to ani není možné. Rovněž se nemá jednat o ochranu věřitele před jeho vlastním běžným podnikatelským rizikem. Spíše se má jednat o omezení chování vlastníka obchodní společnosti vyvést z ní při výplatě zisku takové prostředky, které by měly sloužit při přednostnímu uspokojování nároků věřitele. Hlavní funkcí má být působení na možné negativní podněty chování vlastníka kapitálových obchodních společností, jakož i jejich statutárních zástupců, při souběžném zákonném omezení jejich (plného) ručení.

Druhou funkcí podle Janssen (2010) je nastolování rovnováhy zájmů mezi vlastníky a věřiteli. Zájem a pohnutky věřitelů a akcionářů jdou v jistém smyslu proti sobě. Dočasný zákaz výplaty zisku je výhodné pro věřitele, ale kontraproduktivní z pohledu institucionalizovaných investorů či běžných podnikatelů orientovaných na docilování dividend a podnikání vůbec. Na druhou stranu přílišné odsávání peněžních prostředků při výplatě podílů na zisku je rizikové obzvláště pro dlouhodobé věřitele. Proto zavedení dílčích opatření, a to především u položek zvyšující při prvním vykázání daňovou základnu, představuje jakousi rovnováhu mezi omezení výplaty podílů na zisku ve výši zůstatkové hodnoty například odložené daňové pohledávky a navýšení hospodářského výsledku z titulu její tvorby. Janssen (2010) zdůrazňuje, že nezbytnou podmínkou při zavádění opatření ochrany věřitele je dodržení křehké hranice mezi dostatečné motivace investorů – vlastníků jako poskytovatelů vlastního kapitálu a dostatečné míry jistoty věřitele jako poskytovatele kapitálu cizího. Jinak řečeno, jednotlivá zavedená omezení musí být efektivní.

Problematika malých a středních podniků

Podíváme-li se na tuto problematiku přehledněji a snáze pochopitelněji malých a středních podniků, lze všeobecně říci, že malé a střední firmy jsou financovány v závislosti na své velikosti, dosavadním ekonomickém vývoji a aktuální ekonomické situaci zhruba

57 Před přijetím reformního zákona BilMoG k nim patřilo i časové rozlišení nákladů na záběh a rozšíření výroby či podnikání – Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes. Z pohledu české legislativy by se jednalo o tzv. komplexní náklady příštích období.

58 Doslovný překlad omezení výplaty zisku – Ausschüttungssperre – zní zábrana či jakási překážka při výplatě zisku.

následujícím způsobem⁵⁹ (viz např. Grünwald, Holečková, 2001, nebo Veber, Srpová a kol., 2005), seřazeno podle pro SME postupně možné a dostupné formy financování⁶⁰:

- odběratelský úvěr – předfinancování – přijaté zálohy od odběratelů,
- dodavatelské úvěrování – závazky z titulu nákupu na fakturu,
- závazky vůči zaměstnancům – mzdy,
- závazky vůči státu – daně a odvody,
- bankovní úvěry,
- dlouhodobé dodavatelské úvěrování a
- dlouhodobé bankovní úvěry.

Jak bylo nastíněno výše, finanční aspekty jsou v porovnání s těmi předešlými mnohem přesnější pro stanovení rozhraní mezi malou a velkou firmou. Jednak se dají mnohem lépe kvantifikovat, a tím i nezávisle ověřit. Dokonce jsem přesvědčen, že rozsah a způsob financování, a to včetně docílených úrokových sazeb a nákladů, a to především analýzou odchylek od průměrné úrokové míry obligací velkých společností, nasvědčuje o faktickém stavu nezávislosti na propojení s velkými firmami, jak je naznačeno a uvedeno v definici malých a středních podniků podle EU.

Mezi výhody malých a středních firem z pohledu finančních aspektů patří pouze málo skutečností (např. Císař, 1996, a Hisrich a Peters, 1996, či Vojík, 2007) a navíc jsou vyčerpány na samotném počátku podnikání – při zakládání obchodní korporace: vznik nebývá vždy příliš kapitálově náročný, pokud se postupuje metodou step by step. Potřebné finanční částky nejsou významné, zpravidla postačují vlastní či v blízkém okolí vypůjčené finance, a to včetně těch rodinných.

Negativ je několik. Dají se sice shrnout do krátkého výstižného tříslví: *nedostatek kapitálového vybavení*. Ve skutečnosti se jedná ale o soubor několika faktů. V první řadě je to obtížný přístup ke kapitálu, protože ze začátku rozvoje firem nejsou pro finanční instituce a bankovní domy zajímavé. Navíc bez finanční historie. V případě ochoty banky, či dodavatele poskytnout bankovní či dodavatelský úvěr dosahují úrokové sazby nadprůměrných hodnot, což naopak na druhé straně snižuje ochotu úvěr přijmout.

Empirické ověření

Bankovní a jiné finanční instituce při poskytování finančních prostředků postupují podle interního ratingového procesu hodnocení dlužníků. Do smluvní dokumentace zapracovávají různá omezení vyplácení dividend, úvěry zajišťují osobním ručením, účetnictví je ověřováno bankou předepsaným auditorem apod. Důvodem je silná pozice věřitelů. Důraz je kladen na vysokou kvalitu poskytovaných účetních informací, které musí zabezpečovat vysokou míru spolehlivosti a jednoznačnosti pro rozhodování úvěrových analytiků. Nejen z tohoto důvodu musí být základní účetní rámec konstruován tak, aby dokázal reagovat i na tyto potřeby a zároveň neupřednostňoval žádného z jeho uživatelů. Z pohledu bank je to opatrné vykazování a oceňování. Proto je přínosné provést krátkou analýzu změny zakotvení zkoumaného principu opatrnosti na příkladě nedávné rozsáhlé reformy účetních předpisů

⁵⁹⁾ Nutno také dodat, že se jedná o hlavní adresáty SME vedle finančního úřadu apod.

⁶⁰⁾ Financování emisí dluhopisů apod. záměrně neuvádím, protože je ve středoevropském prostoru velmi výjimečné. Častější je sice již financování rizikovým kapitálem, přesto dominantním způsobem je bankovní úvěrování. Z počátku fungování firmy je to především kontokorentní úvěr a leasing. Teprve později je to úvěr dlouhodobý či dlouhodobé dodavatelské úvěrování.

našeho největšího obchodního partnera – Německa s dlouhou historií financování podnikání bankovním systémem.

Kvalitativní ověření

Podle Solmecke (2009) či Aignerové (2009) patří v rámci výše zmíněné zásadní reformy konzervativního německého účetnictví k hlavním změnám s možným vlivem na princip opatrnosti především:

- **Zrušení možnosti vykazovat tzv. ryze nákladové rezervy** jako například na opravu a údržbu dlouhodobého majetku a mnoho jiných. Na druhou stranu povolena zůstává tvorba rezervy na opožděné opravy a údržbu, které účetní jednotka provede během tří měsíců po rozvahovém dni. Na jiné opravy rezervu tvořit nelze. Odůvodnění lze nalézt v tomto případě v možnosti upravit odpisy tak, aby vyjadřovaly skutečný stav opotřebení jak před, tak i po provedení potřebných oprav a údržby. Proto lze konstatovat, že v tomto případě jak princip opatrnosti, tak i imparitní princip opatrnosti⁶¹ zůstávají *zachovány*.
- **Oceňování rezerv a dluhů** - Nová definice způsobu oceňování rezerv a dluhů v „hodnotě plnění dluhu“⁶². Tato hodnota představuje buď peněžní částku či jinou protihodnotu, kterou je potřeba vynaložit k tomu, aby závazek zanikl – byl plněn. Touto novou definicí bylo zavedeno rovněž diskontování, jakož i na druhou stranu zohledňování budoucího vývoje cenové hladiny⁶³. Imparitní princip opatrnosti touto změnou nebyl dotčen, i když zpravidla budoucí cenový vývoj je očekáván vyšší než použitá úroková míra⁶⁴. Možný je totiž i opačný vývoj - pokles cenové hladiny a reálná (hypoteticky) záporná úroková míra. Většinou ale panuje názor, že v tomto případě princip opatrnosti *posílil* (Küting, Pflitzer, Weber 2013).
- **Povinnost rozpustit opravné položky při pomnutí důvodu jejich tvorby** - Byla zrušena možnost ponechat dříve vytvořené mimořádné odpisy a opravné položky z důvodu opatrnosti: nově se musí při pomnutí důvodu jejich tvorby rozpustit. Došlo tak k *oslabení* především imparitního principu opatrnosti, který zakládal na zachování kapitálové podstaty podniku.
- **Zajišťovací účetnictví** - Zvolena kompromisní metoda mimobilančního zápočtu očekávaného vzájemně opačného vývoje hodnoty zajišťované a zajišťující položky v případě dodržení efektivity zajišťovacího vztahu (obě položky se v účetní závěrce jinak neoceňují/nepřeceňují). V opačném případě je účtována rezerva na hrozící ztráty v plné hodnotě. Související protipoložka zajišťovacího vztahu je v účetní závěrce oceněna a vykázána běžným způsobem. Celkově lze zaznamenat *ústup* imparitního

⁶¹ Kvůli zachování možnost vykázat část nákladů na opravy a údržbu, tzn. ty provedené tři měsíce po rozvahovém dni.

⁶² V němčině způsob oceňování rezerv a závazků přesně zní „Erfüllungsbetrag – hodnota plnění“.

⁶³ Německé daňové předpisy na změnu v účetních předpisech nereagovaly, a tak jsou německé daňově uznatelné rezervy nadále odvozovány od aktuální cenové hladiny. A to i přes to, jestli k vyrovnání závazku dojde ať v blízké či daleké budoucnosti.

⁶⁴ Další zajímavou okolností je omezení přílišné volatility pro diskontování používané diskontní sazby. Tento jediný zákonodárcem v rámci připomínkovacího řízení akceptovaný požadavek byl na přání korporátního sektoru jednotně upraven tak, že k diskontování je sice používána pro dané časové období odpovídající úroková sazba. Nejedná se ale o individuální – pro účetní jednotku specifickou, nýbrž všeobecnou tržní úrokovou sazbu. Navíc kvůli eliminaci možných šoků a výkyvů je potřeba použít průměrnou úrokovou sazbu za uplynulých sedm let. S ohledem na možnou komplikovanost výpočtu takovéto úrokové sazby je přímo v zákoně předepsána povinnost použít úrokovou sazbu speciálně pro tento účel německou centrální bankou stanovenou a zveřejněnou diskontní sazbu. Odůvodnění leží v omezení možnosti jisté kreativity v účetnictví a především v úspoře nákladů na jejich vyčíslení.

principu opatrnosti, protože rezerva na hrozící ztráty je účtována jen v případě neefektivního zajišťovacího vztahu. Princip opatrnosti však zůstal **zachován**.

- **Metoda odložené daně** - Zásadní změna konceptu z timing na temporary, zvolena závazková metoda. Vykazování odložené daňové pohledávky je dobrovolné a zisk ve výši vykázané hodnoty ke konci účetního období nesmí být vyplacen - **zřetelný projev** principu opatrnosti odůvodněný ochranou věřitele.
- **Aktivace nehmotných aktiv – výsledků vývoje – prováděného vlastní činností** - Původní zákaz aktivovat výsledky aplikovaného vývoje ve vlastní režii byl nahrazen možností je za určitých vybraných podmínek vykázat jako dlouhodobý nehmotný majetek. S ohledem na velký počet připomínek všech relevantních skupin v rámci připomínkového řízení proti přijetí této možnosti (ne povinnosti aktivovat výsledky vývoje vytvořené ve vlastní režii) byl zaveden institut omezení výplaty zisku ve výši zůstatkové hodnoty těchto aktivovaných nehmotných aktiv. Odůvodnění leží v principu opatrnosti jako projevu ochrany věřitele, který tak zůstal **zachován** bez jeho omezení či naopak posílení.
- **Vykazování goodwillu** - Původní možnost přebytek pořizovací ceny nad čistými aktivy nabývané účetní jednotky umořit rovnou v nákladech byla nahrazena povinností goodwill vykázat, a to jako součást dlouhodobých nehmotných aktiv. I když se zde může jednat o oslabení principu opatrnosti, ve skutečnosti se zde jedná o uznání goodwillu jako rovnoprávné majetkové položky, i když jeho ekonomická interpretace se může jevit jako částečně **sporná**⁶⁵.
- **Vykazování nerealizovaných kurzových zisků** - Možnost účtování tzv. nerealizovaných kurzových zisků z přepočtu krátkodobých cizoměnových otevřených položek pohledávek a závazků. Dlouhodobé cizoměnové položky nejsou ke konci roku v případě vykázaní kurzového zisku nadále přepočítávány aktuálním kurzem. V tomto případě se jedná o úpravu principu realizace, **ne tolik** principu opatrnosti.
- **Širší vymezení výrobních nákladů** - Podobně jako u vykazování nerealizovaných kurzových rozdílů došlo zahrnutím ostatních věcně a časově přiřaditelných režijních nákladů o všeobecné správní a ostatní sociální, dobrovolné personální náklady včetně nákladů podnikového důchodového zabezpečení spíše o posunutí hranice principu realizace směrem k širšímu pojetí. Tato skutečnost může být ale chápána jako **částečné omezení** principu opatrnosti.

Vedle výše uvedených změn účetních předpisů je potřeba zmínit i jednu nekonanou, ale očekávanou revoluční změnu, totiž zavedení institutu oceňování reálnou hodnotou. V původním tzv. referentském návrhu tato změna zabudována byla. Na základě dvou připomínkových řízení a všeobecného postoje širší ekonomické veřejnosti⁶⁶ (viz Froschhammer, 2013) vyplynulo, že přijetí je nežádoucí. Všechny připomínky a argumentace vedly zákonodárce k zajímavému a částečně neočekávanému kroku, a to zpětvzetí navrhovaného textu a přesunutí připravovaného revolučního oceňování reálnou hodnotou pouze pro speciální účetní jednotky a případy. Jedná se o účetnictví bank a jiných finančních institucí, jakož i majetek a závazky související s podnikovým důchodovým zabezpečením, a tak **kvůli principu opatrnosti nebylo zavedeno oceňování reálnou hodnotou**.

⁶⁵ Na tomto místě je zajímavá skutečnost, že goodwill je amortizován daňově, a to po dobu 15 let. Vzniká tak rozdíl vedoucí k odloženému daňovému závazku, eventuálně pohledávce, protože účetní předpisy doporučují 5 let. Snad ještě zajímavější je zjištění, že daňové řešení platilo již před přijetím BilMoG-u, protože v daňových předpisech bylo postupně umořování goodwillu do daňových nákladů vždy. Hlavní popud úpravy povinné aktivace goodwillu přichází ne z daňových pohnutek, ale IFRS (viz van Hall a Kessler [12])

⁶⁶ Jedná se o připomínky a argumenty zástupců bank a pojišťoven, akademiků, daňových poradců a advokátů, německého Výboru pro německé účetní standardy (určené pro konsolidaci), podniků a auditorů.

Celkově lze konstatovat zachování silné pozice principu opatrnosti, i když imparitní princip opatrnosti byl oslaben a zároveň princip realizace naopak posílen. Jako velký přínos provedeného kvalitativního šetření vidím v uvědomění si a nutnosti přesného vymezení principů tolik podobných, jako je princip opatrnosti, realizace a eventuálně opatrnického - imparitního principu opatrnosti. Je zajímavé a zároveň velmi přínosné zjištění, že výklad rozhraní principu realizace - opatrnosti i ve stávající německé ekonomické literatuře není jednoznačné a dostatečně zřejmé.

Kvantitativní ověření

Data použitá pro kvantitativní ověření pocházejí z cíleného sběru dat z účetních závěrek českých účetních jednotek, které z důvodu konsolidace a některé z důvodu jen předkládání účetních výkazů německým věřitelům – zpravidla financujících bank německých mateřských společností. Proto primárním východiskem je česká účetní závěrka zveřejněná ve sbírce listin a veřejně přístupná všem možným uživatelům. Většina účetních závěrek je ověřena auditorem. Jedná se buď o povinný statutární audit či audit dobrovolný na žádost společníků.

Hlavní základnou pro zachycení změny a uchopení principu opatrnosti v individuálních účetních závěrkách slouží data označovaná jako přeúčtování a přečlenění, německy pojmenované jako Umbuchung a Umgliederung, anglicky jako adjustments a reclassifications.⁶⁷ Jedná se o částky úprav⁶⁸ potřebné k docílení takového stavu zůstatku dané bilanční a výsledovkové položky, jaký by daná účetní jednotka vykazala – s ohledem na významnost kvantitativní i kvalitativní – ve své hypotetické německé účetní závěrce – účetní závěrce sestavené podle německých účetních předpisů, zpravidla jednotných oceňovacích a vykazovacích zásad v rámci daného koncernu.

Analyzovaných účetních závěrek včetně jejich převodu na německou účetní závěrku je celkově 69⁶⁹ a pro jejich základní rozdělení byla použita běžná shluková analýza opírající se o nejznámější a nejpoužívanější Euklidovu vzdálenost⁷⁰. Výsledné rozdělení společností ve své podstatě kopíruje základní rozdělení společností na výrobní (22 z celkového počtu 69 společností) a obchodní (35 z 69). Samostatný významný a mimo stojící shluk tvoří společnosti vykazující nemovitosti využívané k pronájmu pojmenované IAS 40 jako investment property. Jsou příznačné vysokou bilanční sumou a k tomu nesrovnatelně nízkými tržbami při docilování k nim často relativně vysokého čistého zisku.

⁶⁷ Záměrně jsou uvedeny i německé a především anglické ekvivalenty, protože většina osob znalých problematiku takovýchto úprav si rychleji skutkový obsah prováděných úprav představí právě pod cizojazyčným, a v praxi určitě více frekventovaným termínem.

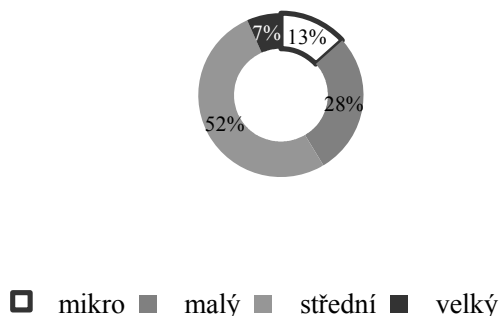
⁶⁸ Na základě porovnávání absolutních hodnot vždy k relevantním ukazatelům – vybrány byly vždy tržby, výsledek hospodaření a bilanční suma netto – je úsudkem odvozována změna vypovídací schopnosti jakož i uchopení principu opatrnosti před a po přijetí BilMoG-u. Nejrelevantnějším ukazatelem pro porovnávání se jeví podle mého názoru tržby, posléze bilanční suma a až poté výsledek hospodaření. O významu dané úpravy také svědčí porovnání počtu úprav k relevantnímu (očištěnému či neočištěnému) celkovému počtu společností.

⁶⁹ Na vyžádání u zpracovatele lze detailní info o dotázat. I když se počet účetních závěrek jeví jako relativně malý, je potřeba zmínit dvě skutečnosti, přičemž opomím ověření většiny národních účetních závěrek a jejich převodu na závěrku pro potřeby konsolidace německé mateřské společnosti (tzv. HB II) jak lokálním, tak i přezkoumáním či jinou další prověrkou auditorem koncernovým či z vlastní zkušenosti důkladnější kontrolu finančním oddělením mateřské společnosti. Bohužel je potřeba mít na paměti, že statistická významnost je závislá na velikosti výběrového souboru a ceteris paribus platí, že ve větším výběrovém souboru zjistíme spíše statisticky významný výsledek ve srovnání s menším souborem (Hindls - Hronová - Seger, 2004). Na druhou stranu souhlasím plně s názory Soukupa a Rabušice (2007), kteří kladou důraz na interpretaci „našich výsledků a nepřeceňujeme jejich statistickou významnost. Pátřejme spíše po vědecké či praktické významnosti výsledků, namísto honby za co nejnižší vypočtenou hladinou statistické významnosti.“

⁷⁰ Celkový počet shluků dosahuje hodnoty sedm.

Pracujeme-li podle výše uvedených dílčích závěrů a rozhodnutí, tj. pouze s očištěným počtem a daty účetních jednotek, dostaneme následující rozdělení celkového počtu účetních závěrek na drobné, malé, střední a velké podniky podle definice EU:

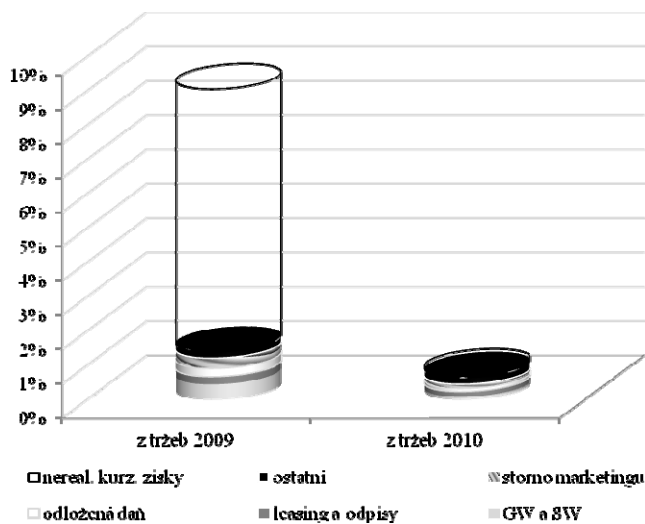
Obrázek 1. Rozdělení podniků podle definice EU pro SME na základě očištěných dostupných dat.



Zdroj: vlastní výpočty.

S ohledem na předepsaný rozsah tohoto příspěvku považuji za přínosné uvést výsledek kvantitativního šetření, a to změnu jednotlivých přeúčtování mezi českou a německou účetní závěrkou zřetelně grafickou metodou:

Obrázek 2. Zastoupení nejvýznamnějších úprav na tržbách



Zdroj: vlastní výpočty.

Tabelární podoba výše graficky znázorněného vývoje rozdílů mezi českou a německou účetní závěrkou vystihující nejen změnu hlavního rozdílu⁷¹, ale také vliv dané změny zákonného předpisu na princip opatrnosti ale souběžně i odlišné uchopení principu opatrnosti v české a německé účetní závěrce:

tabulka 1. Poměrné zastoupení absolutních hodnot hlavních úprav před (2009) a po zavedení BilMoG-u (2010)

přeúčtování mezi českou a německou účetní závěrkou vyvolané změnou účetního předpisu mezi 2009/2010	z tržeb 2009	z tržeb 2010	vliv na princip opatrnosti
storno nerealizovaných kurzových zisků	85%	16%	- (+/-)
aktivace nehmotného majetku vytvořeného vlastní činností	5%	9%	=
storno nákladů příštích období z titulu odbytového nákladu a principu opatrnosti	3%	17%	+ (+/-)
vliv odložené daně	3%	13%	(+/-)
aktivace leasingů a úprava odpisů	2%	21%	(+/-)
dotvoření paušální opravné položky na pohledávky	0,5%	12%	+
úprava výše rezerv z titulu diskontování a zohlednění budoucího cenového vývoje	0%	7%	+
storno odložené daňové pohledávky	1%	3%	+
dodatečná tvorba rezerva a opravných položek	0,5%	2%	+
storno reálné hodnoty zajišťovacího účetnictví	0,3%	0,0%	+ (+/-)
storno tvorby sociálního fondu	0,1%	0,4%	(+/-)
ostatní	0,0%	1%	(+/-)
CELKEM	100%	100%	+

+ znamená posílení, - oslabení, = beze změny, +/- nerelevantní či bez vlivu

Zdroj: vlastní výpočty a ohodnocení, inspirace Solmecke (2009).

I když se z výše uvedeného grafu a následující tabulky na první pohled vyplývá, že změnou v oblasti vykazování nerealizovaných kurzových zisků došlo k jistému utlumení principu opatrnosti, nadále je silně zastoupen v dodatečně tvorbě opravných položek na pohledávky, především paušální opravné položky, tj. jinak individualizovanou tvorbou opravných položek nezohledněná reziduální rizika v tzv. kmenu pohledávek, tvorbě rezerv, storna aktivní odložené daně apod. Všechna tato doučtování nejsou již tak – ať již individuálně či celkově – podstatná, přesto dosahují zhruba jednoho procenta z tržeb. Na druhou stranu může právě jedna setina tržeb považována jako jedno z kritérií při určování významnosti chyby na účetní závěrku (KAČR, 2012).

Závěr

Princip opatrnosti zůstává nadále v německých účetních předpisech pevně zakotven. A to obzvláště u malých a středních podniků. Nemluvě o tom, že se tak děje ne v úzkém pojetí Leffsona, jednoho z předních hýbatelů německého účetního a obchodního práva a teorie, které se v mnoha aspektech přibližuje uchopení principu opatrnosti mezinárodními IFRS. Ale v širším chápání, kdy je principu opatrnosti podřízen princip realizace a zároveň substrahován imparitní princip opatrnosti. A to všechno přes záměrně provedenou implementaci anglosasky orientovaných IFRS.

US GAAP i IFRS řeší tuto problematiku důrazem na principi věrného a poctivého zobrazení při zaručení dostatku všech relevantních informací. Ve své podstatě předpokládají vysokou odbornou kvalifikaci a zároveň schopnost hlavního adresáta – investora se často ve velkém

⁷¹ A to přesun kurzových rozdílů (nerealizovaných kurzových zisků) ve prospěch aktivace předmětu finančního leasingu.

množství dílčích, ale stále důležitých informacích vyznat. Navíc tento adresát musí umět zpracovávat všechny relevantní a cenotvorné informace bezprostředně po jejich zveřejnění a informace by měly být dostupné průběžně, nejlépe kontinuálně, ne jen krátce po konci účetního období. To, že je to v rozporu s adresáty účetních závěrek malých a středních firem, je zřejmé. Podobně, ale ne již tak zřetelně je tomu i u ostatních principů a kvalitativních charakteristik jako je srozumitelnost, relevance pro rozhodování, významnost a spolehlivost či srovnatelnost.

Osobně jsem přesvědčen o vhodnosti a potřeby diskuse širší odborné veřejnosti ohledně zavedení omezení výplat zisku u malých a středních podniků, a to jako ochrany výše uvedených věřitelů. A to ne tolik kvůli první funkci - ochraně věřitele, ale z důvodu zavedení jakéhosi vyrovnávacího instrumentu mezi zájmy vlastníka a věřitele. U malých a středních firem existuje málokdy dlouhodobá rovnováha mezi silou a pozicí vlastníka a věřitele. Zpravidla dominuje jeden z nich. V případě dominantního vlastníka a slabší pozice věřitelů (například běžní a velký počet dodavatelů apod.) by například aktivace nehmotných aktiv pořízených vlastní činností a následné výplaty dividend mohla legálně vést k odčerpání vyššího než přiměřeného množství finančních prostředků. A to obzvláště za situace, kdy lze vyplácet podíly na zisku s charakterem záloh v průběhu roku. V opačném případě – při dominanci věřitelů, např. banky, hrozí ztráta motivace podnikatele a eventuální přesun jeho zájmu na jiné požitky či dokonce společnost.

Došlo-li by ke všeobecné shodě ohledně důraznějšího zavedení prvků ochrany věřitele, další otázkou by bylo, na které účetní metody a položky by se měla ochrana věřitele vztahovat. Osobně si myslím, že správná tvorba rezerv a opravných položek by měla věřitele chránit dostatečně, přesto existují i při dostatečné tvorbě těchto účetních korekcí případy, kde je účetní hospodářský výsledek záměrně usměrňován. Například změna metody účtování, oceňování apod. by měla být detailněji prozkoumána. K hlubší diskusi se nabízí i zohledňování správních a finančních režie při oceňování nedokončené výroby a hotových výrobků, kladný rozdíl mezi hodnotou nepeněžního vkladu a jeho účetní či případně daňovou zůstatkovou hodnotou, obzvláště při vkladu do nehmotných dlouhodobých aktiv, vykázání komplexních nákladů příštích období, aktivní odložené daně na vybrané tituly (jako je například daňové zvýhodnění při udělení investičních pobídek) apod. To už přesahuje rozsah tohoto příspěvku, jenž by měl zároveň sloužit i jako základ a vyvolání diskuse.

Zdroje

- [1] AIGNER, Kathrin (2009). *Das neue Bilanzrecht nach HGB auf Grundlage des Bilanzmodernisierungsgesetzes (BilMoG)*. Münster: ZAP Verlag, 2009. ISBN 978-3-89655-465-9
- [2] BIEG, Hartmut, KUSSMAUL, Heinz (2009). *Externes Rechnungswesen*. 5. vydání. Mnichov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009, 575 str. ISBN 978-3-486-59025-8.
- [3] CÍSAŘ, Jaromír (1996). *Drobné podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 176 str. ISBN 80-7079-955-2.
- [4] FEY, Dirk (1987). *Imparitätsprinzip und GoB-System im Bilanzrecht 1986*. Berlin: Duncker und Humblot, 1987, 188 str. ISBN 3-428-06203-5.

- [5] FROSCHHAMMER, Mattias (2013). *Internationalisierung der HGB-Rechnungslegung durch das BilMoG – Empirische Befunde zur Bilanzierungspraxis und Analyse der Gesetzentstehung*. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2013. ISBN 978-3-482-64771-0.
- [6] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava (2001). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-7079-587-5.
- [7] HEINEN, Edmund (1986). *Handelsbilanzen*. 12. vydání. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1986, str. 643. ISBN 978-3-409-16709-3.
- [8] HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava a SEGER, Jan (2004). *Statistika pro ekonomy*. 5. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 415 str. ISBN 80-864-1959-2.
- [9] HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., VOLNÝ, David, DOBEŠOVÁ, Veronika a SPANILÝ, Stanislav (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 stran. ISBN 80-85865-07-6.
- [10] JANHUBA Miloslav (2010). *Teorie účetnictví (výběr z problematiky)*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010. 1. vydání, 176 s. ISBN 978-80-245-1662-2.
- [11] JANSSEN, Jördis (2010). *Bilanzorientierte Kapitalerhaltung oder Solvenztest*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2010, 293 str. ISBN 978-3-8329-5519-9.
- [12] KESSLER, Harald, LEINEN, Markus a STRICKMANN, Michael (2010). *Handbuch Bilanzmodernisierungsgesetz Die Reform der Handelsbilanz*. 2. vydání. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2010, 926 str. ISBN 978-3-648-00257-5.
- [13] KÜTING, Karlheinz, PFITZER, Norbert, WEBER Claus-Peter (2013). *Handbuch der Rechnungslegung - Einzelabschluss*. 18. vydání. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2013, ISBN 978-3-7992-3014-8
- [14] LEFFSON, Ulrich (1987). *Die Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung*. 7. vydání, Düsseldorf: IDW Verlag, 1987. 540 str. ISBN 978-3-802-10318-6
- [15] MOXTER, Adolf (1983). *Wirtschaftliche Gewinnermittlung und Bilanzsteuerrecht*. In *Steuer- und Wirtschaftsrecht*, Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 1983 str. 303 – 307. ISSN 0028-3460
- [16] MOXTER, Adolf (1984). *Bilanzlehre Band I Einführung in die Bilanztheorie*. 3. vydání, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1984 str. 40 a 45, 183 str. ISBN 978-3-409-11605-3.
- [17] RÜCKLE, Dieter (1986). *Vorsicht*, in: LEFFSON, Ulrich, RÜCKLE, Dieter, GROSSFELD, Bernhard (ed.) *Handwörterbuch unbestimmter Rechtsbegriffe im Bilanzrecht des HGB*. Köln: Otto Schmidt, 1986, str. 403 – 416. ISBN 978-3-504-35106-9.
- [18] SOLMECKE, Henrik (2009). *Auswirkungen des Bilanzmodernisierungsgesetzes (BilMoG) auf die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsgemässiger Buchführung*. Düsseldorf: IDW Verlag GmbH, 2009, 321 str. ISBN 978-3-8021-1438-0.
- [19] SOUKUP, Petr a RABUŠIC, Ladislav (2007). *Několik poznámek k jedné obsesi českých sociálních věd – statistické významnosti*. Praha: Sociologický ústav AV ČR v.v.i. 2007. In *Sociologický časopis – Czech Sociological Review*, ročník 43 (2): str. 379–395. ISSN 0038-0288.

- [20] TRYTKO, David (2013). *Krátké srovnání německých Zásad řádného vedení účetnictví s českými a mezinárodními účetními principy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví, konference studentů 14. 2013 in Collection of abstracts 2013: the 14th annual doctoral conference, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague, 31st May 2013. Praha: Oeconomica, 2013, ISBN 978-80-245-1935-7
- [21] VEBER, Jaromír., SRPOVÁ, Jitka a kolektiv (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- [22] VOJÍK, Vladimír (2007). *Vybrané kapitoly z management malých a středních podniků I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007, 298 str. ISBN 978-80-245-1248-8.
- [23] WÖHE, Günter (1997). *Bilanzierung und Bilanzpolitik*. 9. vydání. Mnichov: Vahlen Verlag, 1997, str. 347, 1.040 str. ISBN
- [24] KOMORA AUDITORŮ ČESKÉ REPUBLIKY (2012). *Příručka pro provádění auditu*. Praha: Komora auditorů České republiky, 2012, 227 s. ISBN 978-80-86679-18-1.

Kontakt:

ing. David Trytko

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta financí a účetnictví,
katedra finančního účetnictví a auditingu
nám. W. Churchilla, 130 67 Praha 3

Email: david.trytko@roedl.cz

Tento příspěvek věnuji právě dnes (03.11.2014) narozené dceři Zoe.

Rozdíly ve výši odvodů do státního rozpočtu u zaměstnanců a OSVČ ve sportovním odvětví

Differences in the amount of payments into the state budget for employees and self-employed in the sports industry

Jana Vrtalová

Abstract

The paper deals with systems of income taxation of athletes in the Czech Republic and analysis levies taxes and insurance. The article defines the differences between the situations where an athlete is an employee and when an athlete is self-employed, which is based on an analysis of labor relations athletes and sports organizations. The aim is to define the differences in tax payments and insurance costs between the employer and contributions to the state budget by comparing the numerical model examples. For employees are all non-cash income from paying tax exempt. Self-employed persons must have the following expenses (sports equipment, travel expenses etc.) to pay themselves. Therefore, it is first defined situations where the employer (sports organization) paid the same wage employees and self-employed. In the second case, the calculated difference in gross wages paid to these two taxpayers, so that the net annual income of the employee and self-employed persons is the same. Given that the self-employed must pay for non-cash income alone, in the following example yet calculated the revenue that would have to get the athlete to make his annual net income equaled the employee's and to be able to pay and non-monetary income. Gross income self-employed must be higher than the employee.

Keywords: sportsman, non-cash income, tax evasion

JEL classification: H2

Úvod

Článek je věnován způsobům zdaňování příjmů sportovců v ČR. V České republice totiž neexistuje jednotný právní výklad toho, jakým způsobem zdaňovat příjmy u těchto profesí. Může se jednat o pracovní poměr uzavřený na základě pracovní smlouvy, živnost či nezávislé povolání. V rámci analýzy režimů zdaňování budou identifikovány rozdíly mezi daňovou teorií a praxí při zaměstnávání sportovců v souvislosti s problematikou Švarcsystému využívaném v České republice. Problematiku Švarcsystému upravuje zákoník práce č. 262/2006 Sb. (účinný od roku 2012). Zakazuje provádět závislou práci jinak než v rámci pracovněprávního vztahu, buď jako zaměstnanec nebo na dohodu o pracovní činnosti či provedení práce. Zákaz Švarcsystému není stanoven jen kvůli únikům na daních a pojistném, ale také proto, že živnostník v roli zaměstnance je oproti zaměstnanci mnohem méně chráněn. Nevztahuje se na něj zákoník práce. Nemá tedy žádný nárok na placenou dovolenou, na přestávku na oběd, na pracovní pomůcky a také v případě výpovědi nemá ze zákona nárok na odstupné. Zákaz tohoto systému v České republice, který je v Evropě obvyklý, chrání zájmy státu (dochází k okrádání státní pokladny, systému sociálního zabezpečení a v neposlední řadě i pojištění nemocenského) i jednotlivých občanů. Podle zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. se Švarcsystému dopouští každá firma, která si na výkon své hlavní činnosti najme živnostníka bez zaměstnanců. Na tento zákaz doplácí i živnostníci, kteří naplňují všechny znaky nezávislého povolání – podnikají na svůj účet, na svou zodpovědnost, zajišťují si své podnikání sami, jen nikoho nezaměstnávají.

Cíl

Cílem příspěvku bude na základě identifikace a interpretace způsobů zaměstnávání při zdaňování sportovců v České republice a identifikovat rozdíly mezi daňovou teorií a praxí při zaměstnávání sportovců v souvislosti s problematikou Švarcsystému využívaném v České republice. Dále budou vymezeny přínosy a rizika uplatňování Švarcsystému ve sportovním odvětví a bude na příkladech demonstrováno, jakých příjmů musejí dosahovat sportovci, kteří vykonávají samostatnou výdělečnou činnost, aby jejich čistý příjem byl rovný příjmu, který obdrží sportovec od klubu.

1. Metodika

Komplexní analýza postupů zdaňování sportovců v České republice je založena na studiu základní právní normy, kterou je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a mnohé další legislativní předpisy (zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon, zákoník práce apod.). Metoda analýzy je použita při studiu jednotlivých režimů zdanění příjmů sportovců v České republice a při studiu příjmů a výdajů, které si sportovci mohou uplatnit.

Vlastní zpracování práce obsahuje výpočty úspor na daních a pojistném při jednotlivých režimech zdaňování vč. Švarcsystému, který je využíván zejména v profesionálních hokejových a fotbalových klubech České republiky. Výpočet daňové úspory je u zaměstnance i osoby samostatně výdělečně činné odlišný, proto je využíváno v práci modelových početních příkladů.

2. Vymezení pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

V praxi existuje mnoho druhů právních vztahů mezi sportovci a organizacemi. Nejčastější formou je pracovněprávní vztah uzavřený podle zákoníku práce, kdy je zaměstnanec ve sportovním klubu zaměstnán a má příjmy podle § 6 odst. 1 písm. a) ZDP č. 586/1992 Sb. (dále jen „ZDP“) ze závislé činnosti. Na základě tohoto smluvního vztahu by se měl sportovec řídit pokyny zaměstnavatele, přizpůsobit se časovému režimu týmu a poskytnout svá osobní práva pro reklamní účely. Tito sportovci nevykonávají svoji činnost samostatně, ani nevystupují ve sportovních soutěžích vlastním jménem a na svoji zodpovědnost, je tedy splněna podmínka podřízenosti typická pro pracovněprávní vztahy. Aplikace českých pracovněprávních předpisů není pro sportovce jako zaměstnance úplně nejvhodnější. Například může nastat problematická situace při rozvržení pracovní doby tak, aby měli sportovci nepřetržitý odpočinek v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů v trvání alespoň 35 hodin dle § 92 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Základ daně se u těchto sportovců stanoví jako příjem ze závislé činnosti zvýšený o částku odpovídající pojistnému na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistnému na všeobecné zdravotní pojištění, které je z těchto příjmů podle českých právních předpisů povinen hradit zaměstnavatel. Přednosti této formy výkonu profesionální sportovní činnosti souvisejí s osvobozením nepeněžních příjmů od daně z příjmů (klub sportovcům hradí cestovní náhrady, dresy, sportovní obuv, nářadí, rehabilitace apod.).

Kromě situace, kdy zaměstnanec má příjmy ze závislé činnosti podle § 6 odst. 1 písm. a) ZDP ze závislé činnosti, může vykonávat živnost dle § 7 odst. 1 písm. b) ZDP. Tuto činnost provozuje podle § 2 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona soustavně, samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.

Sportovec může vykonávat nezávislé povolání dle § 7 odst. 2 písm. b) ZDP, podle kterého se jedná o příjmy z jiné samostatné výdělečné činnosti, pokud nepatří do příjmů uvedených v § 6, příjmy z výkonu nezávislého povolání, které není živností ani podnikáním podle zvláštních předpisů. K výkonu takového povolání není třeba žádného potvrzení, které by mělo charakter např. živnostenského listu. Tento vztah převládá ve sportovních klubech převážně z ekonomických důvodů. Pro kluby i hráče je situace finančně výhodnější a pro kluby i administrativně výhodnější. Důvodem jsou nižší částky odvodů sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění než v případě, že by sportovci v klubu byli zaměstnání. V případě pojistného tvoří skutečný vyměřovací základ pouze jedna polovina z rozdílu mezi příjmy a výdaji. I když je sazba pro OSVČ a pro zaměstnance v součtu stejná, OSVČ násobí sazbou

pouze polovinu z rozdílu mezi příjmy a výdaji. Ve výsledku tedy platí OSVČ nižší zdravotní pojištění než zaměstnanec.

Základem daně u OSVČ jsou příjmy po odpočtu prokázaných a skutečně vynaložených výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů podle § 24 ZDP. Druhou možností je uplatňovat si výdaje ve výši 40 % z příjmů podle § 7 odst. 7 písm. d) ZDP, tedy příjmů z jiného podnikání než ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství a než z živnostenského podnikání. Mezi daňově uznatelné výdaje patří podle § 24 odst. 2 písm. k) ZDP i výdaje vynaložené na pracovní cesty. Ty definuje zákon o cestovních náhradách č. 119/1992 Sb. v § 2 odst. 1 jako dobu od nástupu na cestu k výkonu práce do jiného místa, než je místo pravidelného pracoviště (rehabilitace), včetně výkonu práce v tomto místě, do návratu z této cesty. Dalším důležitým výdajem mohou být výdaje za různé vitamíny, iontové nápoje nebo doplňky stravy. V praxi existují rozpory v tom, zda tento výdaj je daňově uznatelný či ne. Kromě výše uvedených výdajů, mezi povinnou výstroj sportovců, např. fotbalistů patří

- klubová tepláková souprava, týmová bunda
- kopačky (lisovky nebo turfy podle místa zápasu)
- chrániče (holení)
- stulpny (podkolenky)
- tenké triko pod dres (s krátkým nebo dlouhým rukávem podle počasí)
- trenýrky
- brankářské rukavice pro gólmány

3. Švarcsystém ve sportovním odvětví

Problematiku Švarcsystému upravuje zákoník práce č. 262/2006 Sb. účinný od roku 2012 – zakazuje provádět závislou práci jinak než v rámci pracovněprávního vztahu. Navenek je sportovec osobou samostatně výdělečně činnou, fakticky práce odpovídá pracovněprávnímu vztahu. Novela zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. s účinností od 1. 1. 2013 přinesla nové vymezení nelegální práce. Jedná se o výkon závislé práce fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah.

Dle rozhodnutí Nejvyššího správního soudu ze dne 29. 11. 2011 (rozsudek č. j. 2 Afs 16/2011) činnost profesionálního sportovce není jednoduše klasifikovatelnou závislou prací v rámci pracovněprávního vztahu. Nelze proto považovat za protiprávní uzavírání i jiných smluv mezi sportovci a jejich kluby. Jelikož v českém právním řádu není obsažena žádná zvláštní úprava pro činnost profesionálních sportovců, je volba právní úpravy takového právního vztahu ponechána na dohodě stran.

Zákaz Švarcsystému není stanoven jen kvůli úniků na daních a pojistném, ale také proto, že živnostník v roli zaměstnance je oproti zaměstnanci mnohem méně chráněn, nemá tedy nárok na placenou dovolenou, na přestávku na oběd, pracovní pomůcky nebo v případě výpovědi nemá nárok na odstupné.

Švarcsystém se vyplatí jak sportovním klubům, tak sportovcům samotným. Ztrátový bude především státní rozpočet. Obě skupiny (sportovci i organizace) ušetří na platbách sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a sportovci také na dani z příjmů.

Zaměstnancům sice Švarcsystém zvyšuje čistý příjem, ale na druhé straně jim přináší mnohé nevýhody:

- Připravuje je o náhradu mzdy při pracovní neschopnosti v prvních dvou týdnech nemoci
- Nevztahuje se na ně náhrada za případný pracovní úraz
- Nevzniká jim nárok na dovolenou, příp. další zaměstnanecké benefity
- Nevzniká jim nárok na odstupné, pokud bude zaměstnavatel rušit pracovní pozici dle § 67 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.
- Mají nízkou podporu v nezaměstnanosti
- V budoucnu dostanou minimální starobní důchod vzhledem k minimálním platbám pojistnému
- Mají horší možnost získat hypotéku či půjčku
- Za zaměstnancovu práci ručí zaměstnavatel, ale v případě OSVČ ručí ona celým svým majetkem

4. Modelový příklad

Modelový příklad se zabývá problematikou pracovních vztahů uzavřených mezi sportovci a sportovními kluby. Model, u kterého budou získány prezentované výstupy, je založen na následujících východiscích a zjednodušeních:

- Poplatník jako zaměstnanec dosahuje pouze příjmů podle § 6 ZDP
- Poplatník jako OSVČ dosahuje pouze příjmů dle § 7 odst. 2 písm. b) ZDP a uplatňuje výdaje procentem z příjmů 40 %
- Komparace je prováděna k údajům za celé zdaňovací období
- Příjem sportovce je pouze základní, neobsahuje odměny za úspěchy nebo příplatky
- Příjmy plynou poplatníkovi pouze od jednoho tuzemského zaměstnavatele, u kterého sportovec podepsal prohlášení k dani podle § 38k ZDP

Pro řešení vzorového příkladu je nutné vyčíslit rozdíly ve zdaňování zaměstnanců a osob samostatně výdělečně činných.

tabulka 1. komparace čistého ročního příjmu bezdětného zaměstnance a OSVČ (v Kč)

Zaměstnanec		OSVČ	
Hrubý roční příjem	120 000	Hrubý roční příjem	120 000
SZP 34 %	40 800	Výdaje 40 %	48 000
Základ daně	160 800	Základ daně	72 000
Daň před slevou na poplatníka	24 120	Daň před slevou na poplatníka	10 800
Sleva na poplatníka	24 840	Sleva na poplatníka	24 840
Daň po slevě na poplatníka	0	Daň po slevě na poplatníka	0
		Vyměřovací základ	36 000
		Minimální odvod ZP	21 014
		Minimální odvod SP	22 726
SZP 11 %	13 200	Povinnost SZP	43 740
Čistý roční příjem	106 800	Čistý roční příjem	76 260
Celkové náklady zaměstnavatele	160 800	Celkové náklady zaměstnavatele	120 000
Výše odvodu do st. rozpočtu	54 000	Výše odvodu do st. rozpočtu	43 740

Zdroj: vlastní výpočty

Při komparaci čistého ročního příjmu bezdětného zaměstnance a OSVČ jsou odvody zaměstnance vyšší. Jeho čistý roční příjem při hrubém ročním příjmu 120 000 Kč je o 30 540 Kč vyšší, celkové náklady zaměstnavatele o částku odpovídající pojistnému na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistnému na všeobecné zdravotní pojištění vyšší o 40 800 Kč a výše odvodu do státního rozpočtu 10 260 Kč nižší.

tabulka 2. čistý roční příjem, náklady zaměstnavatele a odvody do státního rozpočtu u zaměstnance (v tis. Kč)

hrubý roční příjem zaměstnance	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200
čistý roční příjem zaměstnance	106,8	190,2	272,9	355,6	438,2	520,9	603,6	686,3	769,0	851,6
mzdové náklady zaměstnavatele	160,8	321,6	482,4	643,2	804,0	964,8	1125,6	1286,4	1447,2	1608,0
odvod do st. rozpočtu	54,0	131,4	209,5	287,6	365,8	443,9	522,0	600,1	678,2	756,4

Zdroj: vlastní výpočty

tabulka 3. čistý roční příjem, náklady zaměstnavatele a odvody do státního rozpočtu u OSVČ (v tis. Kč)

hrubý roční příjem OSVČ	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200
čistý roční příjem OSVČ	76,3	196,3	299,9	398,6	494,0	587,8	681,6	775,5	869,3	963,1
mzdové náklady zaměstnavatele	120,0	240,0	360,0	480,0	600,0	720,0	840,0	960,0	1080,0	1200,0
odvod do st. rozpočtu	43,7	43,7	60,1	81,4	106,0	132,2	158,4	184,5	210,7	236,9

Zdroj: vlastní výpočty

Při komparaci čistých ročních příjmů zaměstnance a OSVČ dochází k tomu, že kromě nejnižší kategorie příjmu 120 000 Kč dosahuje vyššího příjmu osoba samostatně výdělečně činná než zaměstnanec. Mzdové náklady i odvody do státního rozpočtu jsou nižší u OSVČ, kdy mzdové náklady jsou tvořeny pouze hrubými příjmy a odvod do státního rozpočtu výši povinného pojistného a daně.

tabulka 4. čistý roční příjem, náklady zaměstnavatele a odvody do státního rozpočtu u OSVČ (v tis. Kč)

hrubý roční příjem OSVČ	150,5	233,9	327,2	427,7	528,7	634,5	740,2	845,9	951,7	1057,4
čistý roční příjem OSVČ	106,8	190,2	272,9	355,6	438,2	520,9	603,6	686,3	769,0	851,6
náklady zaměstnavatele	150,5	233,9	327,2	427,7	528,7	634,5	740,2	845,9	951,7	1057,4
odvod do st. rozpočtu	43,7	43,7	54,3	72,1	90,5	113,5	136,6	159,7	182,7	205,8
poměr	1,2545	0,9747	0,9087	0,8910	0,8811	0,8811	0,8811	0,8811	0,8811	0,8811

Zdroj: vlastní výpočty

V Tabulce 4 jsou uvedeny hrubé příjmy OSVČ, kterých by tato osoba musela dosahovat, aby se její čistý roční příjem rovnal příjmu zaměstnance. U nejnižšího příjmu ze všech sledovaných od 10 000 Kč do 120 000 Kč za rok musí mít OSVČ výši hrubého ročního příjmu vyšší, aby se čistý roční příjem tohoto sportovce jako OSVČ rovnal čistému ročnímu příjmu zaměstnance, příjem je tak o 25,45 % oproti zaměstnanci. Tento vysoký rozdíl je způsoben především povinností platit minimální pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociálního zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. U ostatních kategorií čistých příjmů už poměr klesá, takže příjem osoby samostatně výdělečně činné je menší než u sportovce zaměstnance. Čím vyšší roční příjem sportovec má, tím nižší je poměr mezi příjmem OSVČ a zaměstnance.

tabulka 5. čistý roční příjem, náklady zaměstnavatele a odvody do státního rozpočtu u OSVČ při platbě nepeněžních příjmů (v tis. Kč)

hrubý roční příjem OSVČ	250,5	348,2	448,8	550,9	656,6	762,3	868,1	973,8	1079,6	1185,4
čistý roční příjem OSVČ	233,6	317,0	399,7	482,4	565,0	647,7	730,4	813,1	895,8	978,5
náklady zaměstnavatele	250,5	348,2	448,8	550,9	656,6	762,3	868,1	973,8	1079,6	1185,4
odvod do st. rozpočtu	16,9	31,2	49,1	68,5	91,6	114,6	137,7	160,7	183,8	206,9
Poměr	2,0878	1,4509	1,2465	1,1476	1,0943	1,0588	1,0334	1,0144	0,9996	0,9878

Zdroj: vlastní výpočty

V Tabulce 5 jsou uvedeny hrubé příjmy OSVČ, kterých by tato osoba musela dosahovat, aby bylo dosaženo alespoň takového čistého příjmu, jako má zaměstnanec a aby si podnikatel z výše uvedeného příjmu mohl zaplatit nepeněžní plnění, které si na rozdíl od zaměstnance musí hradit sám. Na ukázkou lze uvést příklady výbavy a ostatních výdajů profesionálního hráče fotbalu. Jejich celková hodnota je 100 000 Kč a přesné vymezení je uvedeno v tabulce 6. Pokud by tedy sportovec zaměstnanec dosahoval ročních příjmů 120 000 Kč, sportovec, který je osobou samostatně výdělečně činnou, by musel dosahovat příjmů 250 500 Kč, aby uhradil povinné odvody pojistného a ještě výdaje 100 000 Kč na vybavení a ostatní nepeněžní příjmy. Jeho příjem by tak byl 2,5krát vyšší než u zaměstnance. Vysoký rozdíl je způsoben především tím, že OSVČ musí hradit povinné pojistné 43 740 Kč, které si zaměstnanec (sportovec) hradit nemusí, protože za něj pojistné odvádí zaměstnavatel (sportovní organizace). Mzdové náklady sportovního klubu jsou vynaložené pouze na příjem ze závislé činnosti dle § 6 odst. 13 ZDP, ne na částku odpovídající pojistnému na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti 25 % a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění 9 %, které je povinen z těchto příjmů platit zaměstnavatel, tj. sportovní organizace dle § 24 odst. 2 písm. e) ZDP. V položkách výpočtů odvodů do státního rozpočtu jsou u sportovce zaměstnance a OSVČ výrazné rozdíly. Odvody u zaměstnance jsou tvořeny pojistným hrazeným zaměstnavatelem, zaměstnancem i sraženou daní. Odvody do státního rozpočtu u osoby samostatně výdělečně činné jsou tvořeny daní z příjmů a zdravotním pojištěním a sociálním zabezpečením. Vyměřovacím základem pro výpočet pojistného je roven polovině základu daně.

tabulka 6. Hodnota výbavy fotbalisty (v Kč)

Výbava	Jednotková cena	Počet ks za sezonu	Cena celkem	Poznámka
Dres s dlouhým rukávem	950	2	1 900	Hráč potřebuje 2 barevné variace dresu
Dres s krátkým rukávem	850	2	1 700	Hráč potřebuje 2 barevné variace dresu
Štulpny (podkolenky)	300	2	600	
Trenýrky	750	2	1 500	
Kopačky lisovky	5 000	2	10 000	Na tvrdý povrch
Kopačky sálovky	1 700	2	3 400	Do tělocvičny
Kopačky turfy	1 900	2	3 800	Na umělý povrch
Taška na fotbal	1 500	1	1 500	
Fotbalové chrániče	2 300	1	2 300	
Tréninková souprava	1 800	2	3 600	
Brankářské rukavice	1 600	4	6 400	
Cestovní náhrady na zápasy	1 000	15	15 000	Počet kol na hřiště soupeře 15
Cestovní náhrady na tréninky	200	72	14 400	Sezona je rozdělena na podzimní a jarní část, každá trvá 12 týdnů, 3x za týden jsou tréninky
Ostatní výdaje	34 000	1	34 000	Soustředění, iontové nápoje, rehabilitace, registrační poplatky apod.
Celkové výdaje na sezonu	100 000	1	100 000	

Zdroj: vlastní výpočty

Závěr

Výhodou zaměstnávání sportovce jako samostatně výdělečně činné je to, že takto vykonávaná práce je pro sportovní organizaci levnější než stejná práce vykonávaná zaměstnancem. Zaměstnavatel se zároveň vyhne odvodům na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance, tím sníží svoje náklady. Tato forma zaměstnávání přináší výpadky na sociálním a zdravotním pojištění do státní pokladny v řádech miliard korun, které by dále mohly být využity na výplatu důchodů nebo na podporu nezaměstnanosti.

Švarcsystém je nelegálním způsobem zaměstnávání, kdy sportovní organizace nenajímají sportovce na pracovní smlouvu, ale spíše osoby samostatně výdělečně činné. I přesto, že se jedná o nelegální způsob, je velmi rozšířený a využíváný a pro sportovce dokonce umožněný na základě rozhodnutí soudu. Výhoda vyplývá z rozdílných podmínek pro placení daní a pojistného pro zaměstnance a živnostníky. Zatímco u zaměstnanců je vyměřovacím základem pro odvody sociálního a zdravotního pojištění hrubá mzda, u živnostníků je stanoven vyměřovací základ ve výši 50 % rozdílu příjmů a výdajů.

Zdroje

- [1] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [2] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- [3] Zákon č. 401/2012 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- [4] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [5] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- [6] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- [7] Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- [8] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Kontakt:

Bc. Ing. Jana Vrtalová

vrtalova@svse.cz

SVŠE Znojmo, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo

Daňové právo v praxi finančních úřadů

Tax law in the practice of tax offices

Václav Vybíhal

Abstract

The paper deals with the issues related to tax law and its application in the practice of tax offices. It mainly deals with tax inspection as a process instrument used by the tax administrator to determine and verify various factors that are relevant for the correct determination of the tax liability or for the chargeability of tax. An integral part of the paper is an analysis of additional tax assessments from tax inspections by specific taxes between 2007 and 2012 in relation to the development of the collection of particular taxes. The paper also includes an identification of additional tax assessments within particular taxes and thoughts on how to make tax inspection and tax collection more efficient.

Keywords: Tax law, tax offices, tax inspection, efficiency.

JEL classification: H21, H24

Úvod, cíl příspěvku a metodika

V praxi daňových úřadů se uplatňuje daňové právo, které je významným subsystemem finančního práva, přičemž jeho významnost neustále narůstá a v rámci finančního práva začíná mít dominantní postavení. V současné době má daňové právo hmotně-právní a procesně právní složku. To však neznamená, že by daňové právo nemělo být jednotným celkem. Daňové právo prostřednictvím platných právních norem kodifikuje rozhodující okruh práv fyzických a právnických osob ve vztahu ke státnímu rozpočtu a dalším rozpočtům soustavy veřejných rozpočtů, reguluje procesní postup orgánů státu a územní samosprávy při jejich realizaci, dodržování a vymáhání v zájmu zajištění právní jistoty uvedených subjektů. Na straně daňových subjektů je výhodou, že správce daně jim nemůže určit jinou povinnost, než tu, kterou jim stanovuje příslušný zákon. Zákon určuje hranice a možnosti aplikace a realizace daňové právního předpisu na konkrétní daňovou záležitost. Rozhodující součástí uplatňování práva v praxi finančních úřadů je výběr, správa a kontrola daní. Jedním z procesních nástrojů, kterým si správce daně zjišťuje a prověřuje skutečnosti pro správné určení výše daně nebo pro vznik daňové povinnosti, je pak daňová kontrola. Správce daně si tak zároveň vytváří obraz o tom, jak jsou v daňové praxi dodržované, realizované a aplikované ustanovení především daňových hmotně-právních norem.

Daňová kontrola je důležitým institutem daňového řízení, neboť daně jsou v České republice vybírány na základě principu samovyměření, kdy daňový subjekt (až na výjimky) je povinen sám daň vypočítat, přiznat, uhradit a doložit. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že daňová kontrola je souborem dílčích úkonů správce daně realizovaných v rámci konkrétního daňového řízení, kterým se rozumí řízení o jedné dani za jedno zdaňovací období nebo řízení vedené ve vztahu k jednotlivé skutečnosti. Nejčastěji se pak jedná o řízení doměřovací, neboť v převážné části případů vznikají z titulu daňové kontroly doměrky. Proto výsledky daňové kontroly mohou mít pak i podstatný vliv na další ekonomické, sociální a právní postavení kontrolovaného daňového subjektu.

Cílem příspěvku je analyzovat výsledky daňových kontrol a vytýkacích řízení v rámci České republiky v letech 2007 až 2012, poukázat na hlavní aspekty vývoje počtu registrovaných subjektů podle jednotlivých druhů daní, vyhodnotit souvislost počtu daňových kontrol s úrovní daňových doměrek a vytýkacích řízení a v neposlední řadě s využitím analyticko-syntetického přístupu zjistit příčiny a identifikovat daňové doměrky v praxi finančních úřadů. K tomuto účelu bylo využito údajů Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a Finančního úřadu pro Jihomoravský kraj, přičemž podkladové údaje pro objektivizaci výsledků tohoto

příspěvku byly získány z databáze Ministerstva financí. Z metod vědeckého zkoumání byly využity především metody analýzy a syntézy, ale také metoda deskripce a komparace. Teoretickou oporou pro vypracování příspěvku byly především publikace autorů Kobík a Kohoutková (2010) , Baxa (2011), Zatloukal (2011) a Babčák (2012). Především pak bylo využito příslušných ustanovení zákona č. 280/2009 Sb., daňového řádu a platných hmotně právních předpisů.

Výsledky

Problematika související s uplatňováním daňového práva v praxi finančních úřadů se odvíjí rovněž od stávajícího počtu a vývoje registrovaných daňových subjektů (tab. 1). Lze uvést, že počty registrovaných subjektů jsou pochopitelně u jednotlivých daní rozdílné, diametrálně se liší i dynamika tohoto ukazatele v průběhu sledované časové řady.

Tabulka 1 : Počet registrovaných daňových subjektů podle jednotlivých daní v letech 2007 až 2012.

Daň/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DPH	504 691	518 389	531 750	532 055	534 904	534 880
DPPO	389 343	415 514	439 620	462 340	484 715	505 976
DPFO-p	1 994 831	2 031 552	2 080 174	2 130 436	1 072 971	1 306 587
DPFO-zč	469 381	478 740	487 974	493 247	500 397	523 030
DP-zs	379 122	389 500	398 504	404 511	412 895	420 956
DN	3 473 098	3 609 821	3 795 411	3 899 162	3 991 993	4 008 480
DS	816 705	820 997	828 008	828 378	819 079	811 639
DdēDdaDPN	380 188	342 208	291 102	275 936	269 542	295 751
Celkem	8 409 359	8 606 721	8 852 543	9 026 065	8 075 056	8 407 299

Zdroj : databáze Ministerstva financí.

Vysvětlivky :

DPH = daň z přidané hodnoty;

DPPO = daň z příjmů právnických osob;

DPFO-p = daň z příjmů fyzických osob podávajících příznání;

DPFO-zč = daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti;

DPFO-zs = daň z příjmů fyzických osob vybíraná zvláštní sazbou daně ze samostatného základu daně;

DN = daň z nemovitostí;

DS = daň silniční;

DdēDdaDPN = daň dědická, daň darovací a daň z převodu nemovitostí.

Lze konstatovat, že v průběhu sledované časové řady let 2007 až 2012 kontinuálně narůstá počet daňových subjektů registrovaných k dani z přidané hodnoty a k dani z příjmů právnických osob, tempo přírůstku registrovaných subjektů je nejvyšší právě u daně z příjmů právnických osob. Obdobně narůstá i počet subjektů registrovaných k dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, na rozdíl od počtu subjektů registrovaných k dani z příjmů fyzických osob z titulu podnikání. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že Česká republika patří do skupiny zemí EU s nejvyšším počtem zaměstnavatelů na jednoho obyvatele.

Tabulka 2 Vývoj inkasa daňových příjmů v České republice v letech 2007 až 2012
(mil. Kč)

Daňové inkaso/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DPH	236 385	255 190	253 612	269 547	275 394	278 231
SpD	138 940	133 036	131 079	138 300	140 638	140 378
DPPO	155 674	173 590	110 543	114 746	109 312	120 461
DPFO-p	17 003	17 749	5 565	7 987	2 939	3 261
DPFO-zč	126 388	115 180	111 042	111 842	119 373	119 787
DP-zs	15 700	19 299	19 189	19 298	19 848	20 781
DN	5 123	5 195	6 361	8 747	8 568	9 541
DS	5 915	6 002	4 795	5 100	5 187	5 206
DdēDdaDPN	10 575	10 410	8 059	7 678	11 719	11 099
Poj-sz	357 210	375 368	337 758	346 101	357 919	362 097
Ostatní	4 250	4 281	3 784	3 487	9 426	15 379
Celkem	1 073 163	1 115 300	991 787	1 032 833	1 060 323	1 086 221

Zdroj : databáze Ministerstva financí.

Vysvětlivky :

SpD = spotřební daně včetně ekologických (energetických) daní;

Poj-sz = pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti;

Ostatní – položka zahrnuje ostatní daně a daňové příjmy (odvody, pokuty, penále, úroky z prodlení, od r. 2011 odvod z elektřiny ze slunečního záření, od roku 2012 odvod z loterií).

Z údajů uvedených v tab. 2 vyplývá, že vývoj inkasa má rozdílný průběh u jednotlivých daní. Jednou z příčin je i nástup recese v roce 2009 a v navazujících letech, což se promítlo do snížení výběru daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a zejména u osob se samostatnou výdělečnou činností, zejména u podnikatelů. V posledně citované skupině poplatníků je propad mimořádně vysoký, který není jen výslednicí strádání ekonomiky v době recese, ale i dalšími faktory (např. neochotou platit daně, značným rozsahem zatajovaných příjmů, legislativním rámcem umožňujícím neplatit daň). Dopad recese je evidentní i na vývoj objemu inkasa pojistného na sociální zabezpečení. Naopak v případě vývoje inkasa daně z přidané hodnoty a spotřebních daní je evidentní téměř kontinuální nárůst, bez zřetelných a výrazných dopadů recese na objem vybraných daní.

Tabulka 3 Počet kontrol daňových subjektů podle jednotlivých daní v letech 2007 až 2012.

Daň/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DPH	20 073	18 714	18 281	17 144	13 710	13 466
DPPO	12 470	11 850	10 854	10 259	7 809	7 307
DPFO-p	20 946	20 214	19 272	15 489	10 095	9 466
DPFO-zč	14 106	12 959	11 767	10 216	5 683	5 550
DP-zs	5 307	5 628	5 013	3 905	1 966	2 031
DN	6 694	6 922	6 370	5 928	4 022	669
DS	11 359	9 726	7 972	6 821	4 121	3 962
DdēDdaDPN	33	74	84	58	66	15
Celkem	90 988	86 087	79 613	69 820	47 472	42 466

Zdroj : databáze Ministerstva financí.

Daňové kontroly prováděné u daňových subjektů mají kromě ryze ekonomicko-daňových dopadů i psychologický a edukativní rozměr. Pokud jde o počty kontrol, jde o údaje samozřejmě důležité, neboť naplňují již citované dimenze a dopady. Nelze však tato čísla přeceňovat. Z údajů uvedených v tab. 3 vyplývá, že počet kontrol ve sledované časové řadě výrazně klesá, a to u všech daní, přičemž za kontrolu se považuje kontrola jedné daně za jeden rok. Daňová kontrola se zaměřuje především na významné poplatníky a plátce, dále na daňové subjekty, u kterých dosud nebyla provedena kontrola a na daňové subjekty, u nichž lze podle různých informací a indicií předpokládat možnost daňových úniků. V určitých časových intervalech jsou prováděny tzv. tématické kontroly zaměřené na určitý segment poplatníků.

V případě vývoje objemu daňových doměrků, lze konstatovat, že vykazují rostoucí tendenci, jak je zřejmé z údajů uvedených v tab. 4. Jedná se jednak o daňové doměrky z daňových kontrol a z vytýkácích řízení.

Tabulka 4 : Vývoj daňových doměrků z daňových kontrol (A) a z vytýkácích řízení a postupů k odstranění pochybností (B) v letech 2007 až 2012 (údaje v tis. Kč).

Ukazatel/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A	5 698 961	6 820 922	4 627 245	8 270 849	6 685 979	8 430 763
B	1 804 456	1 698 659	3 704 167	5 736 861	7 318 107	6 528 438
Celkem	7 503 417	8 519 581	8 331 412	14007 710	14004 086	14959 201

Zdroj : databáze Ministerstva financí.

Lze konstatovat, že na počet kontrol i jejich výsledky má vliv celá řada faktorů. Patří mezi ně např. neustále narůstající odborná a časová náročnost prováděných kontrol, zvyšující se náročnost prokazování skutečností v daňovém řízení a někdy i složitosti získávání důkazních prostředků. Situace je komplikována i potřebou provádění řady dožadání a součinností apod. Zajímavé poznatky vyplývají i z věcné analýzy nedostatků a chyb, které pak vedou k doměření příslušné daně včetně uvalení tzv. příslušenství daně, zejména úroků z prodlení.

Tabulka 5 : Výše doměrků z kontrol podle jednotlivých daní v letech 2007 až 2012 (tis. Kč).

Daň/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
DPH	1 885 655	1 696 313	2 169 316	5 949 126	3 879 254	6 830 573
DPPO	2 628 457	3 998 656	1 451 935	1 342 599	2 200 423	1 136 611
DPFO-p	836 845	876 696	745 602	639 008	443 473	311 258
DPFO-zč	240 328	192 875	213 138	256 481	127 954	104 184
DP-zs	86 689	34 200	23 073	45 697	9 748	34 965
DN	8 518	9 151	10 947	10 830	7 523	2 097
DS	12 087	13 023	12 483	27 112	17 516	10 979
DdēDdaDPN	382	8	751	- 4	88	96
Celkem	5 698 961	6 820 922	4 627 245	8 270 849	6 685 979	8 430 763

Zdroj : databáze Ministerstva financí.

V tab. 5 je uvedena výše doměrků z kontrol podle jednotlivých kontrolovaných daní z pozice finančních úřadů. Spotřební daně a clo, případně daně při dovozu, jsou v kompetenci celních úřadů. Pokles počtu daňových kontrol je rovněž provázen u většiny daní i kontinuálním snižováním výše doměrků z těchto kontrol, s výjimkou doměrků daně z přidané hodnoty, kde

naopak dochází k nárůstu objemu doměrků, jak je zřejmé z údajů uvedených v tab. 5. Z údajů uvedených v předcházejících tabelárních přehledech vyplývá, že těžiště kontrol se přesouvá postupně do oblasti daně z přidané hodnoty, resp. nepřímých daní obdobně jako se jeví situace u struktury inkasa daní, což lze považovat za pozitivní tendenci.

Tab. 6 Struktura ukazatelů charakterizujících výsledky daňových kontrol za rok 2007 (%)

Daň	Počet subjektů	Počet kontrol	Výše doměrků
DPH	6,0	22,1	33,1
DPPO	4,6	13,7	46,1
DPFO-p	23,7	23,0	14,7
DPFO-zč	5,6	15,4	4,2
DP-zs	4,5	5,8	1,5
DN	41,4	7,4	0,1
DděDdaDPN	4,5	0,1	0,1
DS	9,7	12,5	0,2
Celkem	100,0	100,0	100,00

Zdroj : vlastní propočty s využitím databáze Ministerstva financí.

Tab. 7 Struktura ukazatelů charakterizujících výsledky daňových kontrol za rok 2012 (%)

Daň	Počet subjektů	Počet kontrol	Výše doměrků
DPH	6,4	31,7	81,0
DPPO	6,0	17,2	13,5
DPFO-p	15,5	22,3	3,6
DPFO-zč	6,2	13,1	1,2
DP-zs	5,0	4,8	0,4
DN	47,7	1,5	0,1
DděDdaDPN	3,5	0,1	0,1
DS	9,7	9,3	0,1
Celkem	100,0	100,0	100,00

Zdroj : vlastní propočty s využitím databáze Ministerstva financí.

V tabulkách 6 a 7 jsou uvedeny ukazatele, udávající strukturu počtu subjektů podle jednotlivých druhů daní, dále strukturu počtu kontrol a v neposlední řadě strukturu doměrků v %. V tab. 6 jsou uvedeny ukazatele za rok 2007, v tab. 7 pak ukazatele za rok 2012, aby bylo možné analyzovat a identifikovat změny, ke kterým došlo ve sledovaném období 6 let, tj. při sledování prvního a posledního roku zkoumaného časového období.

Z údajů uvedených v tab. 6 a 7 lze vydedukovat zajímavé výroky. Z hlediska struktury počtu daňových subjektů, došlo za dané období k významné strukturální změně, neboť v rámci daňových kontrol se zvýšilo zastoupení celkového počtu subjektů u daně z přidané hodnoty a zejména u daně z příjmů právnických osob a u daně z nemovitostí, přičemž významně poklesl ve struktuře počet subjektů u daně z příjmů fyzických osob předkládajících příznání k dani. To koresponduje i s výší doměrků strukturálně zastoupených podle jednotlivých daní.

Nejvyšší úroveň zastoupení ve struktuře daňových doměrků měly v roce 2012 daň z přidané hodnoty (81,0 %) a daň z příjmů právnických osob (13,5 %), přičemž ve struktuře doměrků hrají čím dále menší roli doměrky vyplývající z kontrol daně z příjmů u fyzických osob podávajících příznání.

Pokud jde o počty ukončených vytykácích řízení a postupů k odstranění pochybností, u všech daní je výrazně klesající tendence v průběhu sledované časové řady. Změny ve prospěch správce daně, resp. veřejných rozpočtů týkající se vytykácích řízení a postupů k odstranění pochybností mají výrazně vzestupnou tendenci pouze u daně z přidané hodnoty s kontinuálním růstem v průběhu celého sledovaného období. Např. v roce 2007 tyto změny činily 2,3 mld Kč, v roce 2012 pak 9,2 mld Kč, přičemž zhruba 1/3 z těchto částek připadá na snížení objemu nadměrných odpočtů a 2/3 na zvýšení vlastní daňové povinnosti. Lze konstatovat, že tyto diference narůstaly ve sledovaném období poměrně rovnoměrně. Pro doplnění lze uvést, že vytykácí řízení se provádělo bezprostředně po podání daňových řízení a před vrácením nadměrných odpočtů u daně z přidané hodnoty. S účinností od 1.1.2011 bylo vytykácí řízení podle zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů, nahrazeno tzv. postupem k odstranění pochybností podle ustanovení § 89 a 90 zákona č. 280/2009 Sb., daňového řádu, ve znění pozdějších předpisů. Důvody, které vedou k odstranění pochybností jsou různé, nejčastěji však jde o chybně vykázány základ daně, chybně vykázanou ztrátu z minulých let, podání daňových příznání bez povinných příloh, nesoulad údajů v daňovém příznání a v souhrnném hlášení aj.

Kromě ekonomicko-daňové stránky a dalších aspektů vyplývajících z daňových kontrol, případně i z vytykácích řízení či z postupů k odstranění pochybností, je třeba analyzovat i věcnou stránku probíhající kontroly, při níž se zároveň zjistí, co je příčinou stanovení doměrků, resp. jaké nedostatky vyplývající z činnosti daňových subjektů jsou při kontrolách zjišťovány. Při kontrolách provedených v okruhu působnosti Finančního úřadu pro Jihomoravský kraj a Finančního úřadu pro hlavní město Prahu se jedná nejfrekventovaněji o následující okruh pochybení ze strany daňových subjektů (tab. 8).

Lze konstatovat, že převážná většina nedostatků zjištěná při kontrolách se vyskytuje zřejmě u všech správců daně, i když z přehledu uvedeného v tab. 8 to takto nevyznívá. Schéma vyjádřené tabulkově by pak mělo podstatně větší rozsah a tím menší přehlednost. Dá se uvést, že nedostatky zjištěné u citovaných správců daně jsou zjišťovány i u jiných správců daně v daňové jurisdikci České republiky.

Tab. 8 Přehled rozhodujících nedostatků zjišťovaných při daňových kontrolách podle jednotlivých daní.

Druh daně	FÚ pro JMK	FÚ pro hl.m. Prahu
DPH	<ul style="list-style-type: none"> = pořízení zdanitelného plnění od neexistující osoby = uplatnění daňových dokladů bez zákonem předepsaných náležitostí = přijaté zdanitelné plnění není použito pro ekonomickou činnost (podnikání) = fiktivní pořízení zdanitelného plnění = výrazné rozdíly mezi evidencí 	<ul style="list-style-type: none"> = uplatnění nároku na odpočet od neplátců daně = nepřiznání všech uskutečněných zdanitelných plnění = uplatnění daně z faktur znějících na fiktivní plnění = neuplatnění daně na výstupu při pořízení zboží z jiného členského státu EU = neprokázaný vývoz zboží do 3.

	a stavem vykázaným v daňovém přiznání = odhalení kolotočového podvodu = uplatnění nároku na odpočet a zdanění uskutečněného plnění v jiném zdaňovacím období	země = zkreslování krátícího koeficientu = uplatňování chybné sazby daně = duplicitně uplatněný odpočet daně
DPPO	= nesprávné uplatňování nákladů na reklamní a propagační účely = uplatňování splátek úvěru do daňových nákladů = nesprávné vyhodnocení opravy nemovitosti versus technické zhodnocení; = odpisování budov ve vstupní ceně včetně ceny pozemků = nezdaňování nepeněžních příjmů = nesprávné uplatňování tvorby rezervy na opravu hmotného majetku	= krácení výnosů z různých důvodů = uplatňování daňových nákladů na fiktivní plnění = chybný výpočet odpisů (zatřídění majetku) = nerespektování pravidla nízké kapitalizace = nesprávné uplatňování daňového odpisu pohledávek = nesprávné uplatnění časového rozlišení; = vykazování osobní spotřeby do daňových nákladů
DPFOp	= nepodložená ztráta dokladů = nesprávné uplatnění výdajového paušálu = chybný výpočet odpisů (nesprávně uplatněná vstupní cena, špatné zatřídění do odpisových skupin) = uplatnění daňových výdajů není řádně doloženo dokladem = uplatňování výdajů na pojistné za vozidla, která nebyla v obchodním majetku = nesprávné uplatňování výdajů souvisejících se škodou	= nepříznání příjmů = uplatňování daňových výdajů znějících na fiktivní plnění = neoprávněné navyšování výdajů na provoz motorových vozidel = nezahrnutí zdanitelných příjmů z pojistných plnění = neupravení základu daně o pohledávky a zásoby při ukončení činnosti = nesprávné uplatňování nákladů týkajících se cestovného do zahraničí

Zdroj : vlastní šetření u jednotlivých správců daně.

Shrnutí a závěr

Příspěvek se zabývá problematikou daňového práva a jeho uplatňováním v praxi finančních úřadů v prostředí české daňové jurisdikce. Především je orientován na problematiku spojenou s daňovou kontrolou jako procesního nástroje, kterým si správce daně zjišťuje a prověřuje různé skutečnosti rozhodné pro správné určení výše daňové povinnosti nebo pro vznik daňové povinnosti. Součástí příspěvku je identifikace daňových doměrků v praxi a úvahy, jakým způsobem zefektivnit daňovou kontrolu a výběr daní.

Za pozitivní lze považovat skutečnost, že v průběhu sledované časové řady dochází i přes počet klesajících kontrol u jednotlivých daní k růstu objemu doměřených daní. V praxi daňových úřadů jsou zaznamenány situace, kdy se zvyšuje počet a objem daňových úniků pramenících nikoli z neznalosti daňové a účetní legislativy, ale naopak z perfektní znalosti daňové problematiky a především z nedostatků pramenících z daňové i nedaňové legislativy.

Stále frekventovaněji se objevují vynalézavější, komplikovanější a propracovanější způsoby krácení daňové povinnosti. Negativní roli hraje v tomto roli daňová politika, která na rozdíl od vyspělých zemí EU, umožňuje v daňové jurisdikci České republiky využít některými skupinami poplatníků zákonná ustanovení daňového předpisu tak, aby poplatník neplatil daně nebo je platil v „symbolické výši“.

Určitá opatření bude třeba uplatnit v zájmu vyššího výběru daně i efektivnosti nakládání s penězi, které patří občanům tohoto státu. V oblasti daňové kontroly je třeba se zaměřit především na problematiku zatajování příjmů, které nabývá v praxi značných rozměrů, dále na dozor nad účty firem, elektronickou evidenci tržeb, likvidaci problémů souvisejících s fiktivními adresami firem, zavést institut minimální výše daně v návaznosti na výši obratu, a pod.

Příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů interního grantového projektu IGA č. 7752 „Fiskální opatření uplatňovaná v souvislosti s ekonomickou krizí a jejich sociálně ekonomické důsledky“ řešeného autorem na Vysoké škole finanční a správní v Praze.

Literatura

- [1] BABČÁK, V. Slovenské daňové právo. 2. vyd. Bratislava : EPOS, 2012. 670 s. ISBN 978-80-8057-971-5.
- [2] BAXA, J. et al. Daňový řád. Komentář. I. díl. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 800 s. ISBN 978-80-7357-564-9.
- [3] BAXA, J. et al. Daňový řád. Komentář. II. díl. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 808 s. ISBN 978-80-7357-564-9.
- [4] KOBÍK, J. – KOHOUTKOVÁ, A. Daňový řád s komentářem. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2010. 959 s. ISBN 978-80-7263-616-7.
- [5] VYBÍHAL, V. Theory of Tax Justice, Principle of Solvency and Objective Distribution in the Context of Personal Income Tax – „comme il faut?“ In : Proceedings of the 17th International Conference „New role of Public Finance 2012“. Praha : Wolters Kluwer, 2012. pp. 329-338. ISBN 978-80-7478-0123-7.
- [6] ZATLOUKAL, T. Daňová kontrola v širších souvislostech. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2011. 333 s. ISBN 978-80-7400-366-0.

Právní předpisy :

Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.

Kontakt :

Prof. Ing. Václav Vybíhal, CSc.

Vysoká škola finanční a správní v Praze, o.p.s.

Fakulta ekonomických věd

Katedra financí

101 00 Praha 10, Estonská 500

Prvky účetních výkazů účetních jednotek veřejného sektoru⁷²

Elements of Financial Statements of Public Sector Entities

Vladimír Zelenka

Abstract

This paper deals with description and review of development of definitions of elements of public sector entities financial statements. The paper is based on comparative analysis based on comparison development of conceptual framework for financial reporting by public sector entities by IPSASB with common characteristic of the elements in business sector. This paper is a part of a pilot study which deals with theoretical concepts of financial reporting in public sector. Financial statements display the financial effects of transactions and other events by aggregating them into groups which have common characteristics. These elements are a base for recording, classifying and grouping financial data. Financial statements structured by these elements provide users with relevant information. Whereas definitions of assets, liabilities, revenues and expenses for public sector financial reporting are simile to these for business financial reporting, there are some important differences between both sectors. The most important peculiarities of determination of the elements of financial statements of public sector entities are: capacity of asset in the form of service potential and economic benefit, and need for reporting of deferred inflows and deferred outflows in the financial statements. Author arrived at a conclusion that inclusion of deferred flows into financial statements as other flows, i.e. outside of definition of element of financial statements, is inappropriate.

Keywords: Conceptual Framework, IPSAS, Elements of Financial Statements, Deferred Flows

JEL classification: M41

Úvod

Jednou z nejdůležitějších koncepčních otázek účetního výkaznictví je vymezení základních stavebních prvků účetních výkazů. Pro zahrnutí určitých vykazovaných fenoménů mezi stavební prvky účetních výkazů u účetních jednotek veřejného sektoru je třeba zohlednit specifické rysy účetních jednotek veřejného sektoru a jejich účetních závěrek (podrobněji viz (IPSASB, 2011)).

Účetní výkazy zobrazují finanční dopady transakcí a jiných událostí pomocí jejich shlukování do obecnějších skupin podle jejich společných ekonomických rysů. Tyto širěji definované skupiny bývají v literatuře označovány jako stavební prvky účetních výkazů. Vymezení stavebních prvků účetních výkazů je nezbytné, neboť je východiskem pro zaznamenávání, třídění a agregaci finančních údajů způsobem, který umožňuje uživatelům účetních výkazů poskytovat relevantní informace.

Základním zdrojem je Zveřejněný návrh 2 Koncepčního rámce pro účetní výkaznictví jednotek veřejného sektoru a další dokumenty Výboru pro Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru (IPSASB). V obecné rovině se koncepčními východisky výkaznictví účetních jednotek veřejného sektoru a tvorbou koncepčního rámce zabývají někteří autoři z akademického prostředí (např. Chan, 2008) i z praxe (např. Müller-Marqués Berger, 2012). V kontextu amerických GAAP pro centrální a místní vlády se problematikou zabývá Ruppel, 2014. V naší odborné literatuře se problematikou zabývá ve své závěrečné práci Stehlíková, 2014, dále pak autor (Zelenka, 2014).

Autor ve svém příspěvku popisuje a kriticky analyzuje proces tvorby koncepčního rámce v oblasti vymezení prvků účetních výkazů pro účetní jednotky veřejného sektoru. Za východisko mu slouží dokument IPSASB Koncepční rámec – zveřejněný návrh 2 (IPSAS, 2012). Návrhy z tohoto dokumentu jsou konfrontovány s obecně přijímanými charakteristikami prvků účetních výkazů pro podnikatelský sektor. Část příspěvku je věnována obtížně definovatelnému fenoménu odložených toků. Autor dochází k závěru, že pakliže se významně nepřehodnotí definice tradičních prvků účetních výkazů a/nebo nevytvoří přesvědčivá definice odložených přítoků a odložených odtoků, není vhodné

⁷² Tento článek byl připraven za přispění prostředků z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumu, vývoje a inovací na Fakultě financí a účetnictví VŠE v Praze v roce 2014.

považovat odložené toky za jakési ostatní položky výkazů, které nepokrývá žádná definice prvků. Studie je prvním publikovaným výstupem na dané téma v české odborné literatuře.

Stavební prvky účetních výkazů

Zveřejněný návrh 2 Koncepčního rámce pro účetní výkaznictví jednotek veřejného sektoru pro obecné účely: Prvky a uznávání v účetních výkazech, vydaný IPSASB (IPSASB, 2012), vymezuje následující stavební prvky účetních výkazů: Výkaz o finanční situaci (rozvaha) dle návrhu obsahuje aktiva, dluhy, odložené přítoky, odložené odtoky, vlastnické vklady, vlastnické výběry. Výkaz o finanční výkonnosti (výsledovka) obsahuje výnosy a náklady. Jako rozdílovou veličinu CF-ED2 vedle prvků účetních výkazů vymezuje dvě veličiny: čistá aktiva (rozdíl aktiv a dluhů) a čistou finanční situaci (čistá aktiva zvýšená o odložené přítoky a snižená o odložené odtoky). Posledně uvedené rozdílové však nejsou návrhem považovány za stavební prvky účetních výkazů.

Vztahy mezi prvky účetních výkazů podle CF-ED2 jsou schematicky vyjádřeny v tabulce 1. Tučně jsou uvedeny prvky účetních výkazů, podtržené jsou rozdílové veličiny. Bližší vysvětlení prvků účetních výkazů podle tohoto návrhu a diskuse k nim následuje v dalších částech příspěvku.

tabulka 1. Vztahy mezi prvky účetních výkazů podle CD-ED2

Schéma vztahů mezi prvky účetních výkazů ve struktuře výkazu o finanční situaci				
levá strana výkazu	pravá strana výkazu	rozdílové veličiny a vnitřní struktura veličin		
Aktiva	Dluhy	Čistá aktiva (počáteční stav)	Čistá aktiva	Čistá finanční situace
	(čistá aktiva = aktiva – dluhy)	Výnosy – Náklady = Přebytek/schodek za období (+/-)		
		Vlastnické vklady (+)		
		Vlastnické výběry (-)		
Odložené odtoky	(odložené odtoky – odložené přítoky)			
	Odložené přítoky			
CELKEM	CELKEM			

Zdroj: Zelenka, 2014.

Aktiva účetních jednotek ve veřejném sektoru

Aktiva jsou CF-ED2 definována jako prostředky, které mají schopnost zajistit připlnutí potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu, který účetní jednotka aktuálně ovládá a který vzešel z minulých událostí. Při vymezení termínu „prostředek“ návrh uvádí, že užitek může vzniknout přímo ze samotného prostředku nebo z držených práv na tento prostředek. Z definice aktiva podle návrhu vyplývá, že z prostředku plynou dva typy užitku. To je rozdíl oproti stávajícímu koncepčnímu rámci pro vykazování podle IFRS i oproti vymezení aktiva v diskusním materiálu k novému koncepčnímu rámci pro vykazování podle IFRS. Zmíněnými dvěma typy užitku vymezenými návrhem Koncepčního rámce IPSAS jsou: potenciál sloužit (*angl. service potential*) a ekonomický užitek.

Potenciál sloužit představuje schopnost aktiva být používáno účetní jednotkou tak, aby poskytovala zboží, výrobky a služby, které přispějí k dosažení cílů této účetní jednotky. Potenciál sloužit umožňuje účetní jednotce naplňovat její cíle, aniž by nutně musely být vytvářeny čisté peněžní příjmy. Potenciál sloužit může být ztělesněn v aktivech obranného charakteru, aktivech národního dědictví, aktivech sloužících k poskytování veřejné služby a veřejných statků, která jsou využívána účetními jednotkami veřejného sektoru, ať již

vládního charakteru nebo jiných. Aktiva ztělesňující potenciál sloužit jsou často podle své povahy úzce specializována na specifické cíle.

Ekonomický užitek nabývá formy příplynutí peněžních přítoků nebo snížení peněžních odtoků. Je zřejmé, že takto pojatý ekonomický užitek vyjadřuje v podstatě veškerý sledovaný potenciál aktiv v podnikatelských jednotkách. Ekonomický užitek je ztělesněn i v aktivech jednotek veřejného sektoru, protože k cílům těchto jednotek náleží i takové aktivity, které vedou k přírůstku čistých peněžních toků a které svou podstatou jsou blízké aktivitám podnikatelských jednotek.

IPSASB v CF-ED2 zvolil pro vymezení aktiva oba výše zmíněné typy potenciálu ztělesněného v aktivech: potenciál sloužit i ekonomický užitek. Na to, zda odlišovat uvedené dva typy potenciálu ztělesněného v aktivech, existují různé názory, o čemž svědčí připomínky odborné veřejnosti ke zveřejněnému návrhu. Existují názory, že potenciál sloužit je součástí ekonomického potenciálu, že ekonomický potenciál je součástí potenciálu sloužit a že oba typy potenciálu jsou zaměnitelné. Tyto názory by vedly k tomu, že by nebylo nutné oba typy potenciálu ztělesněného v aktivech rozlišovat. S ohledem na tradiční vymezení aktiva, kdy se předpokládá, že potenciál v něm ztělesněný povede v budoucnu k příplynutí ekonomického prospěchu v podobě nárůstu peněz, jiného aktiva či snížení dluhu (viz například Koncepční rámec IFRS), lze konstatovat, že bude vhodné, pakliže konečná podoba koncepčního rámce pro účetní jednotky veřejného sektoru bude v definici aktiv uvádět jak potenciál sloužit, tak ekonomický prospěch.

Ovládání

CF-ED2 za stěžejní rys aktiva považuje aktuální ovládání aktiva účetní jednotkou. Ovládání prostředku (aktiva) účetní jednotkou k datu účetní závěrky dle zveřejněného návrhu znamená:

- schopnost účetní jednotky použít prospěch z daného aktiva, ať již jde o potenciál sloužit nebo o ekonomický prospěch, který příplývá z daného prostředku, nebo
- schopnost účetní jednotky řídit jiným stranám povahu a způsob využití prospěchu ztělesněného v daném prostředku (aktivu).

Ovládání může vycházet z právního vlastnictví, z přístupu k danému prostředku nebo ze schopnosti zamezit nebo zakázat přístup k danému prostředku. Dále je třeba posuzovat existenci nástrojů použitých k tomu, aby aktiva byla užitá k dosažení cílů, a rovněž, zda existuje vynutitelné právo na potenciál sloužit nebo ekonomický prospěch vznikající z daného aktiva. Tento souhrn skutečností a okolností není definitivním přehledem náznaků toho, že existuje ovládání.

Minulá událost

V definicích aktiv a dalších prvků účetních výkazů se objevuje požadavek na jejich uznání v účetních výkazech teprve tehdy, plynou-li z již nastalé události. Vyplývá to ze samotné podstaty účetnictví jakožto disciplíny založené na zobrazení jevů, k nimž došlo v minulosti. Pro řadu transakcí a událostí není problém stanovit okamžik, který dělí minulost od budoucnosti. Jde zejména o běžné typy transakcí, jako například nákup hmotných a nehmotných aktiv, prodej zboží a výrobků atd. Jsou však příklady komplikovanějších transakcí, kde stanovení rozhraní mezi minulostí a budoucností je komplikovanější. To se týká transakcí s některými finančními nástroji. U účetních jednotek veřejného sektoru nastává i další okolnost, která hraje významnou roli pro stanovení zmíněného okamžiku. Aktiva totiž těmto účetním jednotkám vznikají i v důsledku nesměnných transakcí, včetně takových, kdy účetní jednotka uplatňuje svá svrchovaná práva. Příkladem je právo na zdanění, na poskytování určitých licencí, právo na udělení přístupu, jeho omezení nebo zamezení k nehmotným prostředkům (např. elektromagnetické spektrum). To jsou příklady moci a práv,

kteří obvykle jiné jednotky, než účetní jednotky veřejného sektoru, nemají k dispozici. Z podstaty takových práv a mocí vyplývá, že stanovení okamžiku klíčového pro rozlišení minulosti a budoucnosti je komplikovanější a může existovat i několik variant možných okamžiků, u nichž je třeba rozhodnout, který je klíčový. Typickým příkladem je výsostné právo státu na zdanění, u něhož se nabízejí tyto klíčové okamžiky: všeobecná způsobilost pro zdanění, získání moci zdaňovat prostřednictvím určitého nařízení, uplatnění moci k tomu, aby vzniklo právo na zdaňování, zdanitelná událost, na základě níž vzniká jiné straně povinnost daň zaplatit, např. u daně ziskové vznik zdanitelného výnosu poplatníka během účetního období (viz IPSAS 23 Výnosy z nesměnných transakcí).

Dluhy účetních jednotek ve veřejném sektoru

Definice dluhů (*angl. liabilities*) bývá do určité míry odvozena od definice aktiv. Je tomu tak i v případě CF-ED2. Dluh je definován jako současná povinnost, která vznikla z minulých událostí, když existuje malá nebo nereálná alternativa zamezit odplynutí potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu z dané účetní jednotky. Současnou povinností je právní požadavek nebo závazný požadavek neprávního charakteru, u něhož má účetní jednotka jen malou nebo nereálnou alternativu zamezit tomu, aby poskytla služby nebo ekonomický prospěch jiné straně.

Minulé události

Stejně jako v případě aktiv, tak i u dluhů se požaduje, aby vzešly z transakcí nebo událostí, které již nastaly. U dluhů, které mají formu právní dohody, je obvykle snazší určit časový okamžik hranice mezi minulostí a budoucností. Komplikovanější úvahy a posouzení budou vyžadovány u těch dluhů, které nemají právní formu. To se týká určení okamžiku, od něhož účetní jednotka má jen malou nebo nereálnou alternativu zabránit odplynutí potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu.

Aby povinnost představovala rozvahový dluh, musí jít o povinnost vůči jiné straně, než je účetní jednotka. Ta nemůže mít dluh sama vůči sobě. Není nutné, aby byla strana, vůči níž má účetní jednotka povinnost, konkrétně známa, a aby byla explicitně stanovena data jejího vypořádání.

Právní povinnost vs. závazná povinnost neprávního charakteru

Za právní povinnost je považována povinnost, která je vymahatelná podle zákona či jiných předpisů. Směnné transakce jsou smluvními z jejich podstaty. U nesměnných je třeba učinit úsudek.

Závazná povinnost neprávního charakteru, která vede ke vzniku účetního dluhu má následující atributy:

- účetní jednotka naznačuje jiným stranám na základě vzorce svého konání v minulosti, publikovaných pravidel nebo dostatečných prohlášení, že bere na sebe určitou odpovědnost;
- v důsledku takového náznaku účetní jednotka u části jiných stran vyvolala oprávněná očekávání, že bude takovou odpovědnost naplňovat; a
- účetní jednotka má jen malou nebo nereálnou alternativu zamezit vypořádání povinností plynoucích z dané odpovědnosti.

Pro uznání účetního dluhu z titulu závazné povinnosti neprávního charakteru je zásadní určení okamžiku, od něhož se stává povinnost neprávního charakteru závaznou. Ve veřejném sektoru se nabízí řada různých okamžiků, k nimž mohou náležet například politický (např. volební) slib, oznámení určité politiky, předložení rozpočtu, schválení rozpočtu, okamžik, kdy se stává

rozpočet účinným. Tyto prvotní okamžiky samy o sobě ještě obvykle neznamenají vznik účetního dluhu, Musí být naplněny ještě další charakteristiky účetního dluhu, které jsou uvedeny v jeho definici. Tak například účetní dluh musí vyvolat odplynutí potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu. Povinnost, kterou lze vypořádat bez odplynutí prostředků, není účetním dluhem.

Výnosy a náklady účetních jednotek ve veřejném sektoru

Výnosy jsou ve zveřejněném návrhu vymezeny jako

- přítoky běžného účetního období, které zvyšují čistá aktiva účetní jednotky jiným způsobem, než jsou vklady vlastníků a nárůsty odložených přítoků, a
- přítoky běžného účetního období, které plynou z úbytků odložených přítoků.

Náklady jsou analogicky vymezeny jako

- odtoky běžného účetního období, které snižují čistá aktiva účetní jednotky jiným způsobem, než jsou výběry vlastníků a nárůsty odložených odtoků, a
- odtoky běžného účetního období, které plynou z úbytků odložených odtoků.

Důležitou charakteristikou výnosů a nákladů je, že jde o toky, které se vztahují k danému účetnímu období. To je odlišuje od odložených toků, jimž je věnována pozornost dále v textu. Na rozdíl od odložených toků, které se vztahují k budoucím specifikovaným obdobím, se přítoky a odtoky vztahující se k nespecifikovaným budoucím obdobím považují za výnosy nebo náklady. Výnosy mohou rovněž vzniknout v důsledku úbytku dluhů (např. odpis promlčeného dluhu).

Rozdíl výnosů a nákladů je v kontextu stávajících standardů IPSAS, jakož i v CF-ED2 označován jako přebytek nebo schodek (*angl. surplus or deficit*) účetní jednotky za dané účetní období. Tento ukazatel je obdobně jako výsledek hospodaření (*profit or loss*) u podnikatelských účetních jednotek výchozím ukazatelem finanční výkonnosti.

Odložené přítoky a odložené odtoky

CF-ED2 poprvé v historii mezinárodní standardizace účetního výkaznictví definuje dva nové fenomény, které byly zařazeny mezi stavební prvky zahrnované do rozvahy. Jde o odložené přítoky (*angl. deferred inflows*) a odložené odtoky (*angl. deferred outflows*). Odložené přítoky dle CF-ED2 jsou příplynutím potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu. Jsou poskytované dané účetní jednotce k využití ve specifikovaném budoucím účetním období a plynou z nesměnných transakcí a zvyšují čistá aktiva. Odložené odtoky dle CF-ED2 jsou odplynutím potenciálu sloužit nebo ekonomického prospěchu. Jsou poskytované jiné jednotce nebo straně k využití ve specifikovaném budoucím účetním období a plynou z nesměnných transakcí a snižují čistá aktiva.

Nesměnné transakce jsou pro účetní jednotky veřejného sektoru typickým rysem. Může to být nedobrovolný transfer prostředků, jakým je například zdanění, dále dotace, které mohou být přijaty před účetním obdobím, o němž se zvažuje, že v něm dojde k financování poskytování výrobků, zboží a služeb. Druhou kategorií nesměnných transakcí představují transfery prostředků s časovým omezením a načasovaným očekáváním, aniž je specifikována povinnost konat nebo prostředky vrátit. Informace o rozsahu, jímž náklady na provedení služeb byly financovány výnosy stejného účetního období, je užitečné pro účely skládání účtů a pro rozhodování. Proto je důležité prezentovat od výnosů resp. nákladů odděleně toky, které se vztahují ke specifikovaným budoucím účetním obdobím.

Separátní prezentace toků, které mají vztah ke specifikovaným budoucím obdobím, může být zajištěna více způsoby:

- a) rozšířením definice aktiv a závazků. Tato cesta k separátnímu vykázání zmíněných toků není využitelná, protože by vedla k likvidaci definic aktiv a dluhů, které jsou akceptovány a respektovány nadnárodními i národními standardy. Jde o to, že odložené odtoky nenaplnují charakteristiku aktiv - ovládní, a odložené přítoky nesplňují charakteristiku dluhů – současnou povinnost;
- b) vykazováním odložených toků způsobem podobným jako je vykazování položek ostatního úplného výsledku podle IFRS. Toto řešení by bezpochyby technicky umožnilo vykazovat separátně zmíněné odložené toky, nicméně zůstává otázkou, zda tyto toky mají spíše charakter výsledku (analogie s úplným výsledkem v duchu IFRS) nebo rozvahových položek. Navíc, rozhodování o tom, které fenomény mají být zahrnuty do ostatního úplného výsledku, jsou arbitrárně stanoveny pro jednotlivé standardy IAS/IFRS, přičemž IPSASB při zpracování CF-ED2 preferoval, aby byla problematika odložených toků zapracována jako obecné řešení pro vykazování podle standardů IPSAS;
- c) poskytováním informace o odložených tocích formou zveřejnění mimo účetní výkazy. Toto řešení lze považovat za solidní. Je jen otázkou, jaký akcent je dán na prezentaci odložených toků. Pakliže IPSASB u jednotek veřejného sektoru považuje separátní informace o odložených tocích spjatých s určitým typem transferů za zásadní, je pochopitelné, že ze všech možností, jak tyto toky prezentovat, zvolil jejich separátní vykazování v rozvaze;
- d) separátním vykázáním odložených toků v rozvaze. Tento způsob byl IPSASB zvolen při konečné úpravě CF-ED2. To však vyvolalo nutnost označit je za specifickou formu stavebních prvků rozvahy.

Specifikované budoucí účetní období a nesměnné transakce

Požadavek zveřejněného návrhu na jedno nebo více specifikovaných účetních období je nezbytný proto, aby mohl být tento fenomén vůbec zvažován. Návrh uvádí jako příklad odloženého příjmu víceletou dotaci poskytnutou účetní jednotce, která nenaplnuje znaky účetního dluhu, avšak obsahuje pobídku poskytovatele k tomu, aby byla využita k financování obecných činností účetní jednotky po více než jedno specifikované budoucí účetní období. Jako příklad odloženého odtoku se nabízí víceletá dotace převedená poskytovatelem, která sice neobsahuje žádné podmínky, ale je v ní zakomponována jeho pobídka, aby dotace byla použita k všeobecným činnostem příjemce po jedno nebo více specifikovaných budoucích účetních období.

Nastane-li dříve specifikované budoucí období, toky již nelze označovat za odložené. Snížení odložených přítoků za dané období se stává výnosem běžného období a naopak snížení odložených odtoků v daném období se stává nákladem běžného období.

Schematicky znázorňuje účetní operace spjaté s odloženými toky tabulka 2. :

tabulka 2. Schéma operací spjatých s odloženými toky

Účetní operace	Období	Má dát	Dal
Poskytovatelem poskytnutá dotace	201X	Odložené odtoky	Peníze
Nastalé dříve specifikované budoucí období	201X+Y	Náklad	Odložené odtoky
Příjemcem převedená účetní jednotce dotace	201X	Peníze	Odložené přítoky
Nastalé dříve specifikované budoucí období	201X+Y	Odložené přítoky	Výnos

Zdroj: Zelenka, 2014

IPSASB v CF-ED2 požaduje, aby se fenomén odložených toků uplatnil pouze v případě nesměnných transakcí. To není v souladu s tím, jak s fenoménem odložených toků pracují americké GASB, které umožňují vykazovat odložené toky i u směnných transakcí. IPSASB

požaduje, aby každý nárůst či pokles čistých aktiv plynoucí ze směnných transakcí byl shledán výnosem nebo nákladem, případně vkladem či výběrem vlastníků.

Vlastnické vklady a vlastnické výběry

Vlastnické vklady a výběry jsou standardním fenoménem, který vede ke zvýšení či snížení čistých aktiv účetní jednotky, které není součástí přebytku či schodku (výsledku hospodaření) za účetní období. CF-ED2 zařazuje oba tyto fenomény mezi prvky účetních výkazů, které jsou spojeny s výkazem o finanční situaci. IPSASB v CF-ED2 v této souvislosti neuvádí souvislost vkladů a výběrů s výkazem typu výkazu změn vlastního kapitálu. Vlastní charakter vkladů a výběrů u řady účetních jednotek veřejného sektoru může mít jinou podobu než transakce „vlastníka“ v právním pojetí, např. formu převodu aktiv a dluhů v souvislosti s restrukturalizacemi vládních účetních jednotek.

Čistá aktiva a čistá finanční situace

CD-ED2 vymezuje dvě rozdílové veličiny, které mají pro uživatele účetních závěrek účetních jednotek veřejného sektoru zvláštní význam. IPSASB se rozhodl, že tyto rozdílové veličiny nebude považovat za samotné prvky účetních výkazů, byť budou představovat důležitou informaci, jejíž význam je zdůrazněn tím, že budou uvedeny přímo ve výkazu o finanční situaci.

Obecným účetní principem resp. modifikací bilanční rovnosti je vztah rovnosti (nikoli totožnosti) mezi částkou čistých aktiv a částkou vlastního jmění. CF-ED2 veličinu vlastního jmění (*angl. equity*) nevymezuje. Rovněž nevymezuje termín používaný ve stávajících standardech IPSAS: čistá aktiva/vlastní kapitál (*angl. net assets/equity*). Nicméně zmiňuje rozdílovou veličinu čistá aktiva. Lze se domnívat, že takto bude označena ta část výkazu o finanční situaci, která bude odpovídat rozdílu účetních aktiv a dluhů. Úhrnná výše čistých aktiv se bude měnit v důsledku:

- vlastnických vkladů a výběrů,
- přebytku nebo schodku za běžné účetní období (výsledku hospodaření) včetně nákladů a výnosů spojených se snížením položek odložených odtoků a odložených přítoků.

Úhrnná výše kladné čisté finanční situace vyjadřuje čisté prostředky účetní jednotky, které jsou k dispozici pro poskytování zboží, výrobků a služeb v budoucích obdobích. Z formulací CF-ED2 vyplývá, že IPSASB považuje za zásadní veličinu spíše čistou finanční situaci než čistá aktiva.

Další kroky v přípravě Koncepčního rámce

Další jednání IPSASB posuzovala připomínky odborné veřejnosti k CF-ED2. Na základě těchto reakcí se Výbor rozhodl připravit konečné znění Koncepčního rámce s určitými úpravami. Podstatné informace vyplývají ze zápisu z jednání IPSASB z prosince 2013 (IPSAS (2013)). Některé připravované úpravy nejsou zásadní. To se týká definic aktiv a dluhů - aktivum je prostředek, který účetní jednotka aktuálně ovládá v důsledku minulých událostí; dluh je současná povinnost účetní jednotky vedoucí k odplynutí prostředků, která vznikla v důsledku minulé události. Těmito novými návrhy definic se nemění obsah, pouze některé části definic z CF-ED2 byly začleněny do jiných odstavců. V případě aktiv je například odkaz na potenciál sloužit a ekonomický užitek odsunut až do definice prostředku (*angl. resource*).

S ohledem na řadu odmítavých stanovisek a připomínek ke konceptu odložených toků IPSASB i nadále zvažuje jejich zahrnutí a případně formu jejich zahrnutí mezi prvky účetních výkazů. Aktuální zprávy z jednání IPSASB hovoří o tom, že odložené přítoky a odložené odtoky nebudou mezi prvky účetních výkazů začleněny. Nicméně, IPSASB ponechává na zvážení tyto varianty nakládání s fenoménem odložených toků (srovnej s výše uvedenými variantami uváděnými v CD-ED2:

- a) vymezení odložených toků způsobem, který by předem neurčoval prezentaci těchto prvků. Tento přístup vede ke dvěma krokům: stažení definice odložených toků z diskusí o jejich začlenění do účetních výkazů a upravit definice odložených toků tzv. způsobem „*principles-based*“ (tj. cestou vykazování založeném primárně na stanovených pravidlech spíše než na základě formulovaných zásad). Takový přístup by vyžadoval vyloučení požadavků na budoucí specifikované období a omezení na nesměnné transakce z definic odložených toků;
- b) pomocí změn definic výnosů a nákladů, kam by odložené toky byly zařazeny. Toto by vyžadovalo zvláštní formu zveřejnění v poznámkách k účetním výkazům;
- c) rozšíření definic aktiv a dluhů, čímž by byly odložené toky zahrnuté pod tyto prvky výkazu o finanční situaci. Tímto řešením se však IPSASB nadále nezabývá, neboť zastává názor, že není vhodné rozbíjet základní charakteristiky obsažené v obecně uznávaných definicích aktiv a dluhů;
- d) akceptování určitých ekonomických jevů, které nenaplnují definice jiných prvků účetních výkazů, pro vykazování v účetních výkazech. Tento přístup by znamenal vykazování odložených toků jako ostatních jevů, které je vhodné začlenit do účetních výkazů proto, aby účetní závěrka naplňovala cíle účetního výkaznictví. Tyto ostatní jevy, které by byly předmětem vykazování v účetních výkazech, by byly vymezeny a požadovány ve specifických standardech IPSAS.

Přestože IPSASB se na posledních jednáních přiklání nejvíce k variantě d), autor tohoto příspěvku se domnívá, že není vhodné, aby některé složky výkazu o finanční situaci a výkazu o finanční výkonnosti (s výjimkou mezisoučtů a rozdílových veličin) nebyly shledány jako prvky účetních výkazů. Varianta d) by znamenala, že určitá část těchto účetních výkazů nebude mít statut prvku, což může vést k tomu, že kategorie „ostatní jevy“ v účetních výkazech může být arbitrárně využívána pro různé ekonomické fenomény. To může vést k nekoncepčním řešením.

Závěr

Vymezení tzv. stavebních prvků účetních výkazů nepředstavuje pro účetní výkaznictví pouze formální záležitost. Jde o určení zásadních fenoménů, které je nevyhnutelné pro zachycování, třídění a agregaci finančních údajů způsobem, který umožňuje naplňovat cíle účetního výkaznictví. S ohledem na existenci určitých rozdílů mezi cíli účetního výkaznictví v podnikatelském sektoru a v sektoru veřejném se při stanovování stavebních prvků účetních výkazů objevují určitá specifika. Definice aktiv i dluhů se zásadně neodlišují od jejich definic pro účetní výkaznictví podnikatelského sektoru. Rozdílem je, že zatímco potenciál aktiva v podnikatelském kontextu se projevuje jako ekonomický prospěch, kapacita aktiva ve veřejném sektoru se projevuje ve formě ekonomického prospěchu, ale rovněž jako potenciál sloužit.

Významným specifickým vymezení prvků účetních výkazů účetních jednotek veřejného sektoru v rámci projektu IPSASB je otázka transakcí, které nesplňují charakteristiky definic aktiv, dluhů, výnosů a nákladů, a přesto jsou pro naplnění cílů účetní závěrky ve veřejném sektoru podstatné. Daná problematika se projevila tím, že do CF-ED2 byly mezi prvky účetních výkazů začleněny i tzv. odložené přítoky a odložené odtoky. Názory odborné

veřejnosti na problematiku vykazování odložených toků v účetních výkazech se velice rozcházejí. Bude na IPSASB, aby posoudil všechny připomínky a rozhodl pro racionální a konsistentní variantu řešení odložených toků. Bez ohledu na to, jak se názor na odložené toky na jednáních IPSASB vyvíjel od publikování CF-ED2, a bez ohledu na to, jaké bude konečné znění Koncepčního rámce pro účetní výkaznictví jednotek veřejného sektoru, zastává autor příspěvku názor, že pakliže je třeba v účetních výkazech vykazovat odložené toky, je nezbytné zahrnout je mezi stavební prvky účetních výkazů, tj. nenechat na specifických standardech, aby určité požadavky na vykazování nad rámec stavebních prvků byly označovány jako „ostatní jevy“ vykazované vedle stanovených prvků účetních výkazů.

Zdroje

- [1] CHAN, J. L. 2008. *International Public Sector Accounting Standards: Conceptual and Institutional Issues*. Draft of paper for publication in volume of papers presented at an “IPSAS” workshop at the University of Napoli “Parthenope” on June 25, 2008. <http://www.jameslechan.com/papers/Chan2008IPSAS3.pdf>
- [2] IPSASB. 2011. *Exposure Draft. April 2011. Key Characteristic of the Public Sector with Potential Implications for Financial Reporting*. IFAC. http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/exposure-drafts/IPSASB_ED_Key-Characteristics-of-Public-Sector.pdf
- [3] IPSASB. 2012. *Conceptual Framework Exposure Draft 2. November 2012 Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities: Elements and Recognition in Financial Statements*. IFAC. <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Conceptual%20Framework%20Exposure%20Draft%20%20FINAL%20November%20,%202012.pdf>
- [4] IPSASB. 2010. *Conceptual Framework Consultation Paper. December 2012 Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities: Elements and Recognition in Financial Statements*. IFAC. http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/exposure-drafts/IPSASB-CP_Elements-Recognition-Phase_2.pdf
- [5] IPSASB. 2013. *Conceptual Framework: Elements and Recognition in Financial Statements. Zápis z IPSASB meeting, agenda item 6B. Ottawa, Canada, December 2-5, 2013*. <http://www.ifac.org/sites/default/files/meetings/files/Combined%20item%206B-v1.pdf>
- [6] MÜLLER-MARQUÉS BERGER, T. 2012. *IPSAS Explained. A Summary of International Public Sector Accounting Standards*. 2nd ed. Chichester. Wiley. 2012. AUTOR. ROK. Název díla. vydavatel: ISBN
- [7] RUPPEL, W. 2014. *Wiley GAAP for Government: Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting Principles for State and Local Governments*. 9th ed. New York. Wiley.
- [8] STEHLÍKOVÁ, S. 2014. *Koncepční rámec standardů IPSAS a možnosti jeho budoucí implementace v České republice*. Diplomová práce (vedoucí Svoboda, M.). Praha. VŠE.
- [9] ZELENKA, V. 2014. *Vymezení prvků účetních výkazů účetních jednotek veřejného sektoru*. Příspěvek přijatý k publikování v Českém finančním a účetním časopise.

Kontakt:

doc. Ing. Vladimír Zelenka, PhD.
vzelenka@vse.cz
katedra finančního účetnictví a auditingu
fakulta financí a účetnictví
Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3

DIDAKTICKÝ PŘÍSTUP K ÚČETNICTVÍ

Vliv kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie na rozvoj účetního myšlení

Influence of cognitive level of Bloom's taxonomy on development of accounting thinking

Kateřina Berková

Abstract

This paper submits the results of two-year research project. The research is focused on verification of the influence of higher cognitive levels of Bloom's taxonomy on development of students' accounting thinking in secondary education. The paper presents the curriculum system of IFRS based on the research. Students were trained through the implementation of higher cognitive levels – application, analysis and synthesis in teaching accounting of the second year-class. These methods have been validated through statistical u-test of Mann -Whitney at 5 % significance. Students' study results from the third year-class of the year 2013-2014 were compared after the implementation of the proposed method with the students' study results from the third year-class of the year 2012-2013 before the implementation. For verification was used didactic test to the extent of the subject matter of accounting of third year-class. Differences between groups of students are not significant. It has been shown that the surveyed method develop the accounting thinking and create groundwork for understanding IFRS.

Keywords: Accounting, Thinking, Bloom, Taxonomy.

JEL klasifikace: A2

Úvod

Príspevek predkladá výsledky dvoletého projektu IGA pro období 2013 – 2014, který se zabývá zkvalitňováním výuky účetnictví z hlediska dostupnosti sekundárního vzdělávání s terciárním vzděláváním a didaktickou transformací problematiky mezinárodních účetních standardů do systému učiva účetnictví a její implementací do přímé výuky na obchodních akademiích včetně empirického ověření.

Cílem tohoto šetření je ověřit vliv vyšších úrovní kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie na rozvoj účetního myšlení žáků třetích ročníků na obchodních akademiích. Vyššími úrovněmi kognitivních cílů je rozuměno aplikace, analýza, syntéza. Tento způsob slouží pro vytváření předpokladů žáků k pochopení obtížnějšího učiva, kterým je problematika IFRS. Tyto způsoby byly ověřeny pomocí statistického u-testu Manna-Whitneyho při signifikanci 5 %. Byly porovnány studijní výsledky žáků třetích ročníků školního roku 2012/2013 před implementací navrženého způsobu s výkony žáků třetích ročníků z roku 2013/2014 tří pilotních škol v ČR (Praha, Plzeň, Jihlava) po zavedení. Príspevek navazuje na výzkum, který ověřoval účinnost tohoto didaktického způsobu ve druhém ročníku (Fišerová, 2014) a zabývá se otázkou jeho účinnosti i ve vyšším ročníku.

Bylo prokázáno, že ač rozdíly ve studijních výkonech mezi oběma skupinami žáků nejsou signifikantní, přesto je začleňování vyšších úrovní kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie pro zkvalitňování výuky účetnictví v sekundárním vzdělávání žádoucí a je rovněž nutným předpokladem pro přípravu žáků na studium obtížnějšího učiva – mezinárodních účetních standardů IFRS, které má být začleňováno do kurikula. Této oblasti je věnována pozornost v závěru tohoto příspěvku.

Otázka rozvoje účetního myšlení je v sekundárním vzdělávání velice aktuální. Žáky středních škol je nutno připravovat takovým způsobem, který bude naplňovat profil absolventa a bude kompatibilní s požadavky zaměstnavatelů. S tím úzce souvisí jistá omezení v rovině rozvoje účetního myšlení, která přinášejí současné způsoby uplatňované ve výuce předmětu účetnictví zejména na obchodních akademiích. Současný způsob výuky účetnictví neumožňuje naplňovat požadované výsledky vzdělávání. Proto by měla směřovat výuka účetnictví k rozvoji účetního myšlení a zkvalitňovat přípravu absolventů na výkon profese účetního, který musí porozumět a komplexně chápat účetní systém. Měl by hlouběji chápat účetní zobrazení reality a podstatu této ekonomické reality.

Výuka účetnictví na obchodních akademiích se příliš jednostranně zaměřuje na účtování transakcí. Nedostatky výuky účetnictví v sekundárním vzdělávání dále způsobují neúčinnost propustnosti s terciárním vzděláváním, a to v oblasti studia účetnictví. Nedostatky výuky účetnictví jsou v příspěvku blíže rozvedeny a je poukázáno na využití vyšších úrovní kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie, nejenom na využití nižších úrovní (tj. znalost, pochopení), které nepodporují účetní myšlení.

Faktory ovlivňující didaktický přístup k výuce účetnictví na obchodních akademiích

Vývoj trendů v ekonomické praxi velmi ovlivňuje didaktický přístup k výuce účetnictví. Role účetního se dnes poněkud změnila. S určitým povzdechem lze konstatovat, že dnešní účetní by měl být zejména odborníkem v oblasti technické obsluhy účetního softwaru. To mu na druhou stranu způsobuje určitý handicap v oblasti chápání vzájemných vazeb v účetním informačním systému, odhalení chyby a její opravy. Musí být schopen domýšlet důsledky chybného či neúplného účetního zobrazení reality a být schopen domýšlet dopady transakcí na finanční řízení. Tyto nedostatky v profesi účetního mohou být do určité míry odrazem současného didaktického přístupu uplatňovaného v pedagogické praxi.

Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 63-41-M/02 Obchodní akademie (MŠMT, 2007) uvádí, že učivo účetnictví souvisí s dvěma odbornými kompetencemi, jsou to: Provádět typické podnikové činnosti a Efektivně hospodařit s finančními prostředky. Žák by měl být schopen nejenom zaúčtovat běžné transakce, provádět účetní uzávěrku a sestavit účetní závěrku, ale také zhodnotit efektivnost podniku. Měl by být tedy schopen domýšlet vliv hospodářských operací na ekonomickou situaci podniku (Rotport, Fišerová, Berková, 2011, s. 41). Toto je jeden z možných způsobů, jak zkvalitňovat výuku účetnictví a lépe připravit žáky na ekonomickou praxi, ale také k dalšímu jejich studiu v terciárním ekonomickém vzdělávání. V roce 2008 proběhla v SR také reforma školství. Výsledky vzdělávání, kterých bude u žáků dosaženo prostřednictvím základního učiva účetnictví, vymezuje vzdělávací standard SR např. takto: žák by měl být schopen zvládnout metodiku a postupy účtování, chápat podstatu, vzájemné mezi jednotlivými složkami účetního informačního systému, analyzovat finanční situaci podniku podle podkladů běžného účetnictví, účetní závěrky a ukazatelů finanční analýzy (blíže Novák, 2014, s. 33). Ve výkonových standardech v SR souvisejících s praktickou přípravou žáků nalezneme i požadavek na porozumění informacím a dokázat je správně vyhodnotit pro potřeby finančního řízení podniku (Novák, 2014, s. 34). Z výše uvedeného vyplývá, že vést žáky k hlubšímu pochopení účetního zobrazení reality a pochopení podstaty transakcí je cílem nejenom vzdělávací politiky v České republice, ale také vzdělávací politiky v SR.

Rámcový vzdělávací program pro obchodní akademie v ČR (MŠMT, 2007, s. 47) ukládá obchodním akademiím povinnost zařazovat problematiku mezinárodních účetních standardů IFRS do systému učiva účetnictví.

V této souvislosti můžeme polemizovat: Patří problematika IFRS do výuky účetnictví na středních školách?

S ohledem na působnost užívání IFRS též v České republice a neustálé rozšiřování povinnosti vykazovat informace a sestavovat účetní závěrku podle pravidel IFRS vztahující se na české účetní jednotky je žádoucí, aby v základní rovině tato problematika byla fakticky zařazována do výuky a byla jí věnována pozornost. Požadavek zařazovat IFRS do výuky účetnictví nesmí vést pouze k jeho formálnímu splnění, kdy učitel bude žáky informovat, že mezinárodní účetní standardy IFRS existují a nevysvětlí jim jejich filozofii a základní rozdíly mezi národní úpravou a IFRS. I absolvent obchodní akademie bude v praxi pracovat s informacemi, kterým musí rozumět a mít povědomí o existenci IFRS. Je důležité, aby věděl, že mezi národní úpravou a IFRS jsou velké rozdíly a nedocházelo ke ztotožňování pravidel či jejich záměně.

Současný stav zařazení problematiky IFRS do výuky účetnictví na středních školách byl nejprve na začátku řešení projektu IGA (v prvním pololetí roku 2013) zjišťován za pomoci dotazníkového šetření, jehož se zúčastnilo 84 obchodních akademií v ČR, zastoupených učiteli účetnictví. Bylo zjištěno, že učivo není ve velké míře zařazováno. 71 % respondentů odpovědělo, že IFRS nezařazuje do výuky účetnictví (Fialová, 2014, s. 7). Hlavními důvody jsou: 59 % učitelů není srozuměna s problematikou IFRS a zásadním problémem jsou výukové materiály, které učitelé v podobě didaktického zpracování nemají k dispozici (Fialová, 2014, s. 7-8). Důležitým momentem dotazníkového šetření bylo zjištění, že 46 % učitelů účetnictví se domnívá, že základní orientace v IFRS je pro žáky nezbytná, a to z hlediska jejich dalšího studia na vysoké ekonomické škole (Berková a kol., 2014, s. 18).

Mění se ekonomická praxe a požadavky rámcového vzdělávacího programu jsou hlavním faktorem ovlivňujícím přístup k výuce účetnictví na středních školách, který je nutno respektovat, zapracovávat do profilu absolventa a zejména jej naplňovat. Projekt IGA na tyto faktory reagoval a naplnil cíl, kterým bylo implementovat a ověřit problematiku IFRS, didakticky transformovanou do systému učiva, v přímé výuce účetnictví na třech pilotních školách v ČR. Hlavním výstupem je metodický materiál určený učitelům účetnictví, který byl poprvé vydán v roce 2013 a v roce 2014 byl rozšířen o nové poznatky související s ověřením IFRS v přímé výuce ve třetím ročníku (blíže Berková a kol., 2014). Tomu předcházela empirický výzkum zabývající se otázkou rozvoje účetního myšlení a vytváření předpokladů žáků k pochopení problematiky IFRS již od druhého ročníku a pokračování ve třetím ročníku. Pro tyto účely jsme zvolili zařazení vyšších úrovní kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie do podoby aplikačních úloh, dále úloh se zaměřením na analyzování transakcí, početních úloh i teoretických otázek podporujících logické uvažování. V souvislosti se zkvalitňováním výuky účetnictví je důležité vybrat vyšší úrovně, které mají pozitivní vliv na podporu účetního myšlení.

Kognitivní cíle podle Bloomovy taxonomie lze rozdělit do šesti úrovní (Asztalos, 1996):

- **znalost** (žák reprodukuje znalost, definuje, popisuje);
- **pochopení** (žák rozlišuje, srovnává);
- **aplikace** (žák řeší, počítá, odhaduje);
- **analýza** (žák je schopen rozebírat jevy, rozkládat, třídit);
- **syntéza** (žák analyzované informace sestavuje, navrhuje či vyvíjí);
- **posouzení, hodnocení** (žák výsledky interpretuje, kritizuje, určuje, posuzuje).

Jsou i jiné způsoby, jak rozvíjet účetní myšlení. Podle autorů Král, Králová (2014, s. 34) je nutno účetnictví žákům na střední škole více přiblížit z pohledu potřeb interních uživatelů a poukázat na přednosti účetnictví, k čemu je interním uživatelům prospěšné. Výuka účetnictví na obchodních akademiích vždy začíná tím, jaký je význam a jaké jsou funkce účetnictví a orientuje se zejména na externí uživatele. Tím učitel nemůže vzbudit u žáků zájem o danou problematiku, protože neustále poukazuje na to, že podnikatel má nějaké povinnosti, pro jejichž splnění musí vést účetnictví a řídit se přesně vymezenými pravidly. Žákům je třeba zdůraznit, že účetnictví je nám velice prospěšné a můžeme z něj získat důležité informace o naší finanční situaci. To je cesta, kterou lze žáky více motivovat, rozvíjet u nich účetní myšlení a výuku zatriaktivnit. Možností pro vzbuzení zájmu a motivování žáků je více. Není to pouze hledisko obsahu vzdělávání, ale také hledisko vyučovacích metod, které by měly být více orientovány na aktivizaci žáků. Touto problematikou se zabývá Holečková (2014), která se zaměřuje přímo na využití moderních aktivizujících metod ve výuce účetnictví podle IFRS na obchodních akademiích.

Metodologie výzkumu

Cíl a hypotéza

Cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjistit, zda začlenění vyšších úrovní kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie (tj. aplikace, analýza a syntéza) pozitivně či negativně ovlivňuje rozvoj účetního myšlení žáků třetích ročníků obchodních akademií. Byly porovnány výkony dvou nezávislých souborů – žáků třetích ročníků ze školního roku 2012/2013, kdy tento způsob nebyl ještě implementován, a žáků třetích ročníků ze školního roku 2013/2014, kteří na tento způsob byli připravováni již od druhého ročníku a dále ve třetím ročníku, při použití stejného didaktického testu a na bázi stejné metodiky vyhodnocování. Předpokládáme, že zvolený způsob bude mít pozitivní vliv na rozvoj účetního myšlení žáků třetích ročníků.

Tento cíl vyústil v hlavní hypotézu, která je formulována:

Nulová hypotéza H_0 : Studijní výkony mezi oběma skupinami žáků se neliší.

Alternativní hypotéza H_1 : Studijní výkony žáků s dvouletou přípravou jsou lepší než výkony žáků bez přípravy.

Výzkumný soubor, výzkumný vzorek

Výzkum je proveden na dvou nezávislých výběrových souborech, které představují žáci třetích ročníků ze školního roku 2013/2014 a minulého školního roku ze tří pilotních obchodních akademií. Do projektu je zapojena Obchodní akademie, Vinohradská 38, Praha 2, Obchodní akademie v Plzni a Obchodní akademie v Jihlavě. Tyto školy se od sebe odlišují přístupem k výuce účetnictví z hlediska kladení důrazu na rozvoj účetního myšlení a rozsahu začleňování problematiky IFRS do výuky před zahájením řešení projektu. Struktura výzkumného vzorku je znázorněna v tabulce 1.

tabulka 1. Struktura výzkumného vzorku

Nezávislý výběrový soubor	Vzorek
3. ročník r. 2012/2013	188
3. ročník r. 2013/2014	212

Zdroj: vlastní šetření

Metodika sběru dat

Studijní výkony byly zjišťovány didaktickým testem, pomocí něhož byl výzkum poprvé realizován v červnu 2013 (školní rok 2012/2013) ve třetím ročníku na všech pilotních školách a dále byl zopakován v červnu 2014 (školní rok 2013/2014) opět ve třetím ročníku. Tito žáci třetího ročníku 2013/2014 prošli dvouletou přípravou, která spočívala v začleňování vyšších úrovní kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie (tj. aplikace, analýza, syntéza) již od druhého ročníku. Test obsahově pokrýval učivo ze třetího ročníku. Úlohy byly naformulovány způsobem, na který žáci doposud nebyli tolik zvyklí a který se do výuky postupně zaváděl. Jejich účelem bylo také vytvářet u žáků předpoklady ke studiu náročnějšího učiva, kterým jsou mezinárodní účetní standardy IFRS. Toto učivo bylo ve školním roce 2013/2014 od třetího ročníku následně implementováno a vyučováno v přímé výuce. Test obsahoval 20 úloh různého věcného zaměření, od teoretických otázek, početních úloh, přes aplikační úlohy, konče úlohami na analyzování dopadů transakcí na rozvahu, vykazování informací v rozvaze a výsledovce. Z hlediska vyšších úrovní převažovaly úlohy zaměřené na zobrazení transakcí v účetních výkazech, převážně v rozvaze, popř. ve výsledovce (tj. syntéza). Úlohy nebyly příliš zaměřeny na běžné účtování transakcí. Věcný rozsah problematiky, z které byl didaktický test složen, je konkrétněji uveden v části „Diskuse“. Test

obsahoval 9 úloh s vyššími úrovněmi kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie a 11 úloh s nižšími úrovněmi. Konkrétně se jedná o 6 úloh se zaměřením na znalost, 5 úloh na pochopení, 2 úlohy na aplikaci, 2 úlohy na analyzování, 5 úloh zaměřených na syntézu. Otázky byly uzavřeného a otevřeného charakteru. U uzavřených otázek měli žáci na výběr ze čtyř možných odpovědí, přičemž mohlo být i více správných. Tím docházelo k zesílení požadavku na logické uvažování a účetní myšlení.

Metodika zpracování a vyhodnocení dat

Data byla analyzována za podpory statistického programu NCSS (Hintze J., 2007, NCSS and PASS, Kaysville, Utah). Pro vyhodnocení výsledků a ověření nulové hypotézy byl proveden statistický test. Nejprve se uvažovalo o parametrickém t-testu v důsledku analyzování studijních výsledků dvou nezávislých výběrových souborů. Pro jeho využití bude nutno ověřit předpoklad normality dat. K tomu bude použit Kolmogorov-Smirnovův test při signifikanci 5 %. V případě nezamítnutí tohoto překladu budou data transformována. Nebudou-li ani po transformaci data nabývat normálního rozdělení, pak je nutno přistoupit k alternativnímu neparametrickému u-testu Mann-Whitneyho (Hindls a kol., 2007, popř. Chráska, 2010). Hlavní hypotéza bude ověřena při signifikanci 5 %. Z testu bylo možné obdržet 35 bodů. Body byly přiřazeny podle počtu znalostních výskytů v jednotlivých úlohách. Výkony žáků z testu jsou vyjádřeny v podobě procentuální úspěšnosti jako průměrný počet dosažených bodů souhrnně a za každou úlohu samostatně. Tím je možné detailněji analyzovat vliv začlenění vyšších úrovní kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie na rozvoj účetního myšlení.

Výsledky

Za pomoci statistického programu bylo na základě Kolmogorov-Smirnového testu analyzováno normální rozdělení dat při signifikanci 5 %. Kritická hodnota (P) činila 0,064, což znamená, že data nenabývají normálního rozdělení. Ani po následné transformaci dat na logaritmickou funkci nebyla potvrzena normalita dat. Proto byl použit statistický neparametrický u-test Mann-Whitneyho pro ověření předpokladu. Nulová hypotéza (H_0) – neplatnost předpokladu – nebyla zamítnuta. **Studijní výkony obou skupin žáků nejsou signifikantní.** Výsledky testování nulové hypotézy jsou znázorněny v tabulce 2.

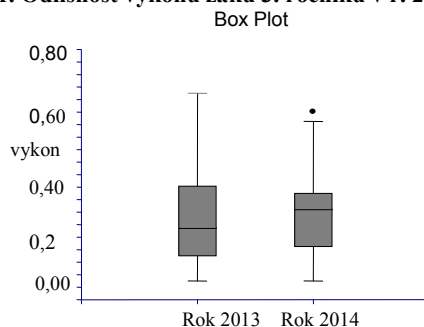
tabulka 2. Ověření hypotézy Mann-Whitney u-testem

Prob Level	Decision H_0
0,130476	NotReject H_0

Zdroj: vlastní výpočty, zpracováno v programu NCSS

Krabičkový diagram na obrázku 1 podrobněji dokládá míru odlišnosti zkoumaných nezávislých souborů. Rozdíly jsou kvantifikovány podle mediána (souhrnný výkon žáků v roce 2013 činil dle mediána 0,23, souhrnný výkon žáků v roce 2014 činil dle mediána 0,29). Celková průměrná úspěšnost v roce 2013 před začleněním tohoto způsobu činila 25,8 % a po zavedení v roce 2014 činila 27,3 %.

obrázek 1. Odlišnost výkonů žáků 3. ročníků v r. 2013 a 2014



Zdroj: vlastní výpočty, zpracováno v programu NCSS

Tabulka 3 uvádí srovnání studijních výsledků žáků v testu pro druhý a třetí ročník před začleněním zkoumaného způsobu do výuky (r. 2013) a po jeho zavedení (r. 2014) se zaměřením na úlohy, které se vztahují k syntéze a jsou v přímé souvislosti s vytvářením předpokladů k účetnímu vykazování a pochopení učiva o IFRS. Žáci měli domyslet dopady transakcí na účetní výkazy či zapsat rozvahové a výsledkové transakce do rozvahy. Zavedení těchto typů úloh do výuky jak ve druhém, tak třetím ročníku způsobilo zlepšení a rozvoj účetního myšlení žáků v této oblasti.

tabulka 3. Výkony v úlohách vztahujících se k vytváření předpokladů k pochopení IFRS se zaměřením na vykazování

Kognitivní cíl	2. ročník – 2013	2. ročník – 2014	3. ročník – 2013	3. ročník – 2014
Syntéza	24,9 %	29,2 %	29,1 %	43,1 %

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce 4 jsou dále podrobně zachyceny výsledky studijních výkonů v testu druhého a třetího ročníku po zavedení zkoumaného způsobu, tj. vyšších úrovní kognitivních cílů, které jsou analyzovány podle Bloomovy taxonomie kognitivních cílů. Lze tím porovnat úspěšnost žáků v úlohách, které se odlišují podle náročnosti. První celkový sloupec představuje souhrnné výsledky (% úspěšnost) v rámci úloh zaměřených na nižší úrovně (tj. znalost a pochopení), druhý celkový sloupec představuje souhrnné výsledky v rámci úloh zaměřených na vyšší úrovně (tj. aplikace, analýza, syntéza).

tabulka 4. Srovnání výkonů žáků v úlohách zaměřených na nižší a vyšší úrovně kognitivních cílů po jejich začlenění

Rok 2014	Celkem	Znalost (Z)	Pochopení (P)	Celkem	Aplikace (AP)	Analýza (AN)	Syntéza (S)
2. ročník	39,7 %	36,6 %	40,1 %	32,8 %	33,1 %	34,7 %	29,2 %
3. ročník	28,6 %	28,0 %	29,1 %	26,4 %	15,7 %	25,5 %	43,1 %

Zdroj: vlastní šetření

Diskuse

Na základě statistického u-testu Mann-Whitneyho nezamítáme nulovou hypotézu. Mezi oběma skupinami žáků nejsou signifikantní rozdíly. Z toho vyplývá, že studijní výsledky žáků, kteří nebyli podrobeni přípravě, se statisticky významně neliší od výsledků žáků, kteří se podíleli na začleňování úloh s vyšším stupněm kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie (viz tabulka 2, obrázek 1). Celková průměrná úspěšnost v testu pro třetí ročník v roce 2013 (před zavedením zkoumaného způsobu do výuky) byla 25,8 % a v roce 2014 (po zavedení tohoto způsobu) činila 27,3 %.

Po podrobném analyzování úspěšnosti v zadaných úlohách seskupených podle jednotlivých úrovní kognitivních cílů dle Bloomovy taxonomie byly **lepší výsledky stále v úlohách**

zaměřených na definování terminologie, početní úlohy a pochopení problematiky oproti úlohám s vyššími úrovněmi dle Bloomovy taxonomie, ač mezi nimi nebyly zaznamenány příliš velké rozdíly (viz tabulka 4). Jedná se o tyto **typy úloh z učiva třetího ročníku, u nichž došlo také ke zlepšení oproti minulému roku:**

- Legislativní úprava účetnictví v České republice;
- Kvalitativní charakteristiky účetních informací;
- Oceňování závazků v podmínkách České republiky;
- Pojetí harmonizace účetnictví;
- Rozpoznání položky zřizovacích výdajů a jejich zařazení do rozvahy, zdůvodnění;
- Vysvětlení zásady věcné a časové souvislosti nákladů a výnosů;
- Definování aktiv a pasiv v účetních předpisech České republiky.

Ačkoliv žáci v této problematice byli stále úspěšnější, nutno upozornit na chyby, které se často v uvedené oblasti vyskytovaly. Žáci si neuvědomují vliv daňové problematiky na finanční účetnictví. Tyto dva zcela odlišné systémy spojují v jeden systém. Pro pochopení IFRS je nutno, aby žáci chápali odlišnosti účetního a daňového pojetí. Dále nejsou příliš zdatní v pochopení účetních zásad, které nejsou schopni provázat s konkrétní účetním případem (Berková a kol., 2014, s. 24). Z analýzy vyplývá, že žáci jsou stále vedeni k učení se účetnictví nazpaměť i ve vyšším ročníku. Problémy byly zjištěny v úlohách se zaměřením na oceňování aktiv, vysvětlení pojmu likvidita a využití časové hodnoty peněz při hodnocení investic. Účetnictví prozatím ani ve vyšším ročníku není vyučováno s vazbou na potřeby podniku a interních uživatelů. Učitelé žáky nevedou k tomu, aby jim ukázali silné stránky účetnictví a žáci tak měli možnost poznat jeho význam v oblasti rozhodování o podnikatelských aktivitách, ale předkládají žákům definice a poučky ze zákonů a vedou je k memorování učiva, nikoli k pochopení podstaty konkrétní definice a k pochopení rozdílu mezi ekonomickou podstatou a právní formou.

Značný, ač statisticky nevýznamný posun byl zjištěn v úlohách zaměřených na aplikaci, analýzu a syntézu, a to již od druhého ročníku, což přetrvalo i ve vyšším ročníku, kde z důvodu obtížnějšího učiva byly studijní výsledky žáků nižší, než tomu bylo ve druhém ročníku. Podle analýzy Fišerové (2014), která zjišťovala vliv uplatněných didaktických postupů na rozvoj účetního myšlení žáků druhých ročníků pilotních škol, bylo prokázáno, že aplikací doporučeného způsobu se utváření účetního myšlení žáků mírně vylepšilo. Současné postupy, které aplikují učitelé, nevedou žáky k účetnímu myšlení a neumožňují uvažovat o uskutečněných transakcích z pohledu finančního řízení a rozhodování pro potřeby podnikatele. Podle Fišerové (2014, s. 44) došlo **ve druhém ročníku k celkovému zlepšení u úloh, které vyžadovaly vyšší stupeň kognitivních schopností.** Jedná se o zapisování (vykazování) výsledkových transakcí v rozvaze a zapisování (vykazování) oprávek k dlouhodobému majetku v rozvaze (blíže Berková a kol., 2014, s. 23). Z těchto dvou typů úloh vyplývá, že si žáci více uvědomují postavení výsledku hospodaření v rozvaze. Tímto způsobem vedeme žáky k pochopení rozdílu mezi účetním vykazováním (primárním cílem) a běžným účtováním (sekundárním cílem). **Zlepšení v úlohách zaměřených na syntézu bylo o 4,3 %** (viz tabulka 3). Pozitivní posun byl zjištěn také v úlohách na analyzování (zlepšení o 5,9 %). Jedná se o výpočet výsledku hospodaření při zohlednění hodnoty neprodaných výrobků a výpočet nákladů souvisejících s výrobou výrobků a výnosů na neprodané a prodané výrobky.

Z výzkumu vyplývá, že způsob, který byl implementován již od druhého ročníku, vytvořil u žáků předpoklady k zvládnutí učiva ve vyšším ročníku při využití stejného didaktického postupu. Pozitivní posun žáků oproti minulému roku byl zjištěn v úlohách na domýšlení dopadů jedné transakce či souhrnných transakcí na účetní výkazy, vykazování účetních informací a vytváření předpokladů k pochopení obtížnějšího učiva – mezinárodních účetních

standardů IFRS (jedná se o syntézu). Zlepšení žáků třetího ročníku v roce 2014 oproti žákům stejného ročníku v předchozím roce bylo o 14 % (viz tabulka 3). Příčinou pozitivního posunu je zejména vytváření předpokladů již od druhého ročníku, přetrvání a systematické začleňování tohoto způsobu do třetího ročníku. V úlohách zaměřených na syntézu byli žáci nejméně úspěšní (dokládá tabulka 4). Příčinu lze zejména spatřit v motivaci žáků, která je vyvolána možností analyzovat a posuzovat transakce komplexněji s vazbou na ekonomiku podniku, což žáci vnímají jako užitečné. Pozitivní posun byl zaznamenán zejména v úlohách na domýšlení souhrnných dopadů několika transakcí na účetní výkazy (zlepšení o 9,1 %), na domýšlení dopadů tržeb z prodeje na účetní výkazy (zlepšení o 7,9 %), dopadů malého technického zhodnocení na účetní výkazy (zlepšení o 13 %) a v úlohách na výpočet a vykazání účetních odpisů dlouhodobého hmotného majetku (zlepšení o 7,1 %).

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že uplatnění vyšších úrovní kognitivních cílů podle Bloomovy taxonomie má svůj význam, protože pozitivně ovlivňuje účetní myšlení žáků, ač rozdíly mezi studijními výsledky zkoumaných skupin žáků nejsou prozatím statisticky významné. Bylo prokázáno, že náročnost úloh je adekvátní schopnostem žáků, více je motivuje, což je ovlivněno změnou jejich vnímání účetnictví jako nástroje k analyzování příčin podnikatelských úspěchů či neúspěchů.

Výzkumem bylo prokázáno, že navržený způsob vede nejenom k mírnému rozvoji účetního myšlení, ale také k vytváření předpokladů pro pochopení problematiky IFRS. Za hlavní příčinu, proč není téměř realizována výuka IFRS v sekundárním vzdělávání, ač to vyžaduje RVP, lze považovat chybějící výukové materiály pro učitele a žáky. Na tento značný nedostatek projekt IGA reagoval. Problematika IFRS byla na základě výsledků dvouletého projektu didakticky transformována do systému učiva účetnictví, implementována a ověřena v přímé výuce na pilotních obchodních akademiích ve školním roce 2013/2014 (bližie Berková, 2014). Pro učitele účetnictví byl zpracován a vydán Metodický materiál k implementaci IFRS do sekundárního vzdělávání, a to poprvé v roce 2013, podle něhož bylo učivo vyučováno ve školním roce 2013/2014. V roce 2014 bylo zpracováno druhé vydání (Berková a kol., 2014), které představuje konečný výukový materiál pro učitele účetnictví. Obsahuje řadu ilustrativních příkladů pro vytváření předpokladů k pochopení problematiky IFRS, domýšlení dopadů transakcí na účetní výkazy apod. Dále obsahuje výkladové části k výuce IFRS.

K učivu je přistupováno koncentricky, což zejména preferují učitelé účetnictví pilotních škol, kteří vyučovali IFRS v přímé výuce. Lze využít i lineární uspořádání učiva, kterému je ale věnována menší pozornost, a to z důvodu odlišného přístupu obchodních akademií v ČR. **Učivo IFRS lze systematizovat a koncentricky uspořádat** v této struktuře (Berková a kol., 2014, s. 35–37):

- **Mezinárodní účetní harmonizace** (3. ročník: Právní úprava účetnictví)
- **Koncepční rámec IFRS** (3. ročník: Právní úprava účetnictví)
- **Rozpoznání prvků účetní závěrky IFRS** (3. ročník), lze zařadit do těchto témat:
 - Zásoby se zaměřením na pojetí změny stavu zásob, Dlouhodobý majetek
 - Náklady a výnosy, Časové rozlišování, Finanční leasing
- **Účetní závěrka, vliv transakcí na finanční situaci a výkonnost** (4. ročník)

Celý systém učiva účetnictví podle IFRS včetně doporučené časové dotace je vypracován ve zmiňovaném metodickém materiálu.

Nutno podotknout, že využití vyšších kognitivních úrovní Bloomovy taxonomie je efektivním způsobem pro rozvoj účetního myšlení a také nezbytným předpokladem, aby žáci dokázali

nenásilnou formou vstřebat obtížné učivo, jako jsou IFRS. Zavádění tohoto didaktického postupu je na samém počátku a pro dosažení úspěchu bude nezbytné jemu věnovat stále větší pozornost.

Zdroje

- [1] ASZTALOS, O. 1996. *Ekonomické vzdělávání v systému středního a vyššího školství v České republice*. VŠE: ISBN 80-7079-319-8.
- [2] BERKOVÁ, K. a kol. 2014. *Metodický materiál k implementaci IFRS do sekundárního vzdělávání*. Tribun EU: ISBN 978-80-263-0787-7.
- [3] BERKOVÁ, K. 2014. *Pilotní ověření implementace učiva IFRS na obchodních akademiích*. Nakladatelství Oeconomica: ISBN 978-80-245-2049-0.
- [4] FIALOVÁ, J. 2014. *Současný stav výuky mezinárodních standardů IFRS v sekundárním vzdělávání*. Media4u Magazine [online]: <<http://www.media4u.cz/mm022014.pdf>>.
- [5] FIŠEROVÁ, M. 2014. *Vliv uplatňovaných didaktických postupů na rozvoj účetního myšlení žáků na obchodních akademiích*. Nakladatelství Oeconomica: ISBN 978-80-245-2049-0.
- [6] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., FISCHER, J. 2007. *Statistika pro ekonomy*. Professional Publishing: ISBN 978-80-86946-43-6.
- [7] HOLEČKOVÁ, L. 2014. *Možnosti využití aktivizujících metod pro zefektivnění výuky účetnictví podle IFRS*. Media4u Magazine [online]: <<http://www.media4u.cz/mm022014.pdf>>.
- [8] CHRÁSKA, M. 2010. *Metody pedagogického výzkumu*. Grada Publishing: ISBN 978-80-244-2608-2.
- [9] KRÁL, B., KRÁLOVÁ, A. 2014. *Výuka manažerského účetnictví na středních a vysokých školách*. Media4u Magazine [online]: <<http://media4u.cz/mm012014.pdf>>.
- [10] MŠMT. 2007. *Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělání 63-41-M/02 Obchodní akademie*. [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR: <<http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206341M02%20Obchodni%20akademie.pdf>>.
- [11] NOVÁK, J. 2014. *Výučba účtovníctva na obchodných akademiách cez prizmu školskej reformy v Slovenskej republike*. Media4u Magazine [online]: <<http://media4u.cz/mm032013.pdf>>.
- [12] ROTPORT, M., FIŠEROVÁ, M., BERKOVÁ, K. 2011. *Didaktika základů účetnictví*. Nakladatelství Oeconomica: ISBN 978-80-245-1837-4.

Příspěvek je výsledkem řešení výzkumného projektu „Zkvalitňování prostupnosti sekundárního vzdělávání s terciárním vzděláváním v kontextu mezinárodních účetních standardů IFRS“ financovaného Interní grantovou agenturou VŠE v Praze (reg. č. F1/5/2013) a rovněž je výstupem výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

Kontakt:

Ing. Kateřina Berková, Ph.D.
Email: katerina.berkova@vse.cz
katedra didaktiky ekonomických předmětů
Fakulta financí a účetnictví VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3
Česká republika

Uplatnění problémového vyučování a další možnosti zdokonalení výuky účetnictví v sekundárním vzdělávání

Application of Teaching by Problem-Solving and Other Possibilities of Improvement of Accounting Education in Secondary Schools

Marie Fišerová

Abstract

The aim of this paper is to outline the possibilities offered by the concept of teaching by problem-solving in accounting in secondary schools. Methods of the traditional approach to education still play unique role. Nevertheless, applying of modern methods is very appropriate, especially in thematic units that require a deep understanding of the context, the ability of analysis, synthesis and evaluation of phenomena. Problem-based teaching methods can greatly help students to develop their economic thinking. The article also suggests some other topics which can serve to improve the teaching process.

First, the contribution deals with objectives that are placed on the teaching of accounting by business academies curricula, in particular by the Framework Educational Programme. The author draws attention to some shortcomings which we can find in secondary education in accounting, according her teacher's experience in secondary and also tertiary education and results of the survey. The paper characterizes some methods which can be used in problem-based teaching, noting the fact what is not always possible and appropriate to abandon traditional teaching methods.

Another section provides some specific method suggestions that could be applied in secondary teaching. The advantages and possible disadvantages of these methods are summarized in the conclusion.

Keywords: teaching, education, secondary schools, accounting.

JEL classification: A29

Úvod

Cílem příspěvku je nastínit možnosti, které nabízí koncepce problémového vyučování v předmětu účetnictví na středních školách. Metody tradiční koncepce vzdělávání zde mají stále své nezastupitelné místo. Přesto je vhodné uplatnit metody moderní koncepce, a to zejména v tematických celcích, které vyžadují hluboké porozumění v souvislostech, schopnost analýzy, syntézy a hodnocení jevů. Metody problémového vyučování mohou výrazně pomoci rozvíjení ekonomického myšlení žáků. K jeho zdokonalení však mohou posloužit i další náměty, které článek přináší.

První část pojednává o cílech, které jsou kladeny na výuku účetnictví na obchodních akademiích kurikulárními dokumenty, zejména rámcovým vzdělávacím programem pro tento obor vzdělání. Upozorňuje na některé nedostatky, se kterými se lze ve středoškolském vzdělávání v účetnictví setkat, přičemž se opírá o výsledky dotazníkového šetření i dlouholeté zkušenosti s výukou účetnictví v sekundárním i terciárním vzdělávání. Jsou zde charakterizovány metody, kterými lze problémově založenou výuku vést, přičemž není opomíjen fakt, že zdaleka ne vždy je možné a vhodné opouštět tradiční metody výuky.

Článek dále nabízí některé konkrétní návrhy postupů, které je možno ve středoškolské výuce aplikovat. Jejich uplatněním je rozvíjeno účetní myšlení žáků a klíčové kompetence, zejména kompetence k řešení problémů. Jedná se tedy o velmi aktuální a diskutované téma. Závěrem jsou shrnuty výhody, ale i možné nevýhody metod problémového vyučování.

Pojetí výuky účetnictví na obchodních akademiích a její zdokonalování

Všem, kteří se zabývají výukou účetnictví na obchodních akademiích, samozřejmě záleží jejím maximálním efektem. Předpokladem účelně vedeného vzdělávacího procesu jsou promyšleně stanovené cíle. Otázkou především je, k čemu budou absolventi obchodních akademií znalosti a dovednosti získané v účetnictví potřebovat. Rámcový vzdělávací program (RVP) pro obor 63-41-M/02 Obchodní akademie předpokládá, že se naši žáci v budoucnu uplatní „na trhu práce především v ekonomické sféře jako ekonom, účetní, finanční referent...“ Většina absolventů obchodních akademií pokračuje

v ekonomickém vzdělávání na vysokých školách, popř. vyšších odborných školách. Měli bychom je proto na další studium co nejlépe připravit, a to znamená nejen vybavit je vědomostmi, ale především schopností aktivně si osvojovat nové poznatky, učit se s porozuměním dané problematice a s pochopením souvislostí. Naši absolventi nebudou celý život pouze provádět a opakovat naučené postupy, ale musejí být schopni inovace a změny. Naším hlavním cílem je tedy rozvíjení ekonomického myšlení žáků, respektive konkrétně účetního myšlení.

Mezi klíčové kompetence, které RVP v této souvislosti vymezuje, patří mimo jiné kompetence k učení a kompetence k řešení problémů. Velký význam je tedy přikládán zejména schopnosti učit se (mít pozitivní vztah k učení, ovládat různé techniky učení, umět si vytvořit vhodný studijní režim a podmínky, ovládat práci s textem, využívat různé informační zdroje) a schopnosti řešení problémů (nutno porozumět zadání úkolu, určit jádro problému, navrhnout řešení, popř. varianty řešení, a zdůvodnit jej, vyhodnotit a ověřit správnost postupu). Součástí této klíčové kompetence je též schopnost spolupracovat s jinými lidmi, tedy pracovat v týmu.

Bezpočet absolventů obchodních akademií již úspěšně pokračovalo nebo pokračuje ve studiu účetnictví v terciárním vzdělávání, mnoho jich účetnictví zvolilo za svou profesi a využívá znalosti získané během středoškolských studií. Přesto je užitečné zamyslet se nad některými úskalími, se kterými se vyučování účetnictví na středních školách potýká. Při jejich vymezení jsem vycházela z poznatků o výuce na obchodních akademiích, z výsledků ankety mezi studenty bakalářského studia Fakulty financí a účetnictví (FFÚ) VŠE v Praze a dále z výzkumného šetření, které proběhlo na třech obchodních akademiích.⁷³

Anketa mezi studenty bakalářského studia FFÚ VŠE v Praze byla určena pouze pro bývalé absolventy obchodních akademií. Zúčastnilo se jí 35 respondentů z 22 obchodních akademií. Otázky směřovaly jednak k samotné výuce účetnictví na absolvované střední škole (k průběhu výuky, aktivitám v hodinách), dále pak k posouzení významu získaných znalostí a dovedností pro další studium na VŠE. Studenti rovněž označovali, v jakých oblastech při studiu účetnictví na FFÚ pociťovali největší problémy, a také které schopnosti v nich podle jejich mínění střední škola nerozvíjela postačujícím způsobem.

Pokud jde o převládající aktivity v hodinách účetnictví, odpovědi ukazuje následující tabulka:

tabulka 1. Převládající aktivita v předmětu účetnictví na OA (v %)

Aktivita v předmětu účetnictví	2. ročník	3. ročník	4. ročník
Předkontace MD/D	11	80	43
Účtování na účty (T-forma)	75	6	0
Domýšlení dopadů do účetních výkazů	0	6	34
Zhodnocení vlivu na finanční řízení	0	0	9
Ostatní	14	8	14
Celkem	100	100	100

zdroj: Fišerová (2013)

Je zřejmé, že studenti „přehlédli“, že výuka účetnictví na obchodní akademii začíná právě rozvahou a dopady účetních případů na ni. Evidentně nepociťovali zásadní význam, který by toto učivo mělo ve skutečnosti mít. Domýšlení dopadů transakcí do rozvahy je velice málo zařazováno i ve třetím ročníku (drtivá většina respondentů jej nezaznamenala vůbec). Teprve ve čtvrtém ročníku cca třetina studentů označila domýšlení dopadů do účetních výkazů za převládající aktivitu v předmětu účetnictví (učivo o účetních výkazech bývá často zařazováno do čtvrtého ročníku). Účtování na účty ve třetím ročníku téměř vymizí, ve čtvrtém ročníku už není požadováno podle respondentů ankety vůbec. Nahrazují ho předkontace. Neztrácejí však mnozí naši žáci na obchodních akademiích ve skutečnosti představu o tom, co se za těmito účtovacími předpisy skrývá?

Z hlediska významu získaných poznatků pro další studium účetnictví na VŠE označovalo 83 % studentů domýšlení dopadů účetních případů do rozvahy jako znalosti a dovednosti, které je nutné na

⁷³ Anketa i výzkumné šetření proběhly v rámci řešení projektu IGA VŠE v Praze „Zkvalitňování prostupnosti sekundárního vzdělávání s terciárním vzděláváním v kontextu mezinárodních účetních standardů IFRS“ v průběhu roku 2013.

střední škole rozvíjet, 80 % jich zaškrtlo domýšlení vlivů na výsledovku. 60 % považuje za významné učivo, které zdůrazňuje vazbu účetních výkazů na finanční řízení. Zajímavé výsledky přinesly i otázky směřující ke zjištění, které schopnosti nebyly v průběhu studia na střední škole rozvíjeny v dostatečné míře. Za takové schopnosti studenti nejvíce považují schopnost kritického myšlení (74 %), schopnost prezentovat (60 %) a také komunikační dovednosti (54 %).

Jak vidíme, výsledky ankety přinesly mnoho podnětů k zamyšlení o tom, v čem by bylo možné výuku účetnictví na obchodních akademiích zdokonalit. Pro vyvození závěrů je také nutno vzít v úvahu, že ankety se zúčastnili studenti VŠE, kteří jistě patřili v době svých studií na obchodních akademiích mezi jejich nejlepší žáky. Účetnictví je bavilo a rozuměli mu (jinak by si ho stěželi zvolili za hlavní obor svého vysokoškolského studia).

Výzkumné šetření, které proběhlo na třech pilotních obchodních akademiích na začátku práce na projektu⁷⁴, ukázalo, že žáci na konci druhého ročníku (tj. prvního roku výuky účetnictví), nedokážou posoudit vliv účetních případů na rozvahu, zejména pokud jde o výsledkové operace. Prakticky vůbec si neuvědomovali postavení výsledku hospodaření v rozvaze. Po jednom roce, kdy pilotní školy uplatňovaly v rámci projektu navrhované výukové postupy (Berková et al., 2013), zopakované šetření ukázalo však v tomto ohledu zlepšení.

Ke zdokonalení výuky můžeme podle mého názoru přispět takto:

- vedle tradičních metod výuky zařadit i metody moderní koncepce, zejména problémové vyučování (včetně projektové výuky),
- i ve vyšších ročnících se vracet k účtování na účty hlavní knihy a nespokojovat se vždy s pouhými účtovacími předpisy,
- ve větší míře zahrnovat domýšlení dopadů transakcí na rozvahu a výsledovku v celém průběhu výuky (tedy nejen ve čtvrtém ročníku),
- využívat intenzivněji mezipředmětové vztahy s dalšími ekonomickými předměty na obchodní akademii (zejména s ekonomikou, popř. s různými odbornými volitelnými předměty).

Problémové vyučování v porovnání s tradičními metodami ve středoškolské výuce účetnictví

Při výuce účetnictví na obchodních akademiích jsou hojně využívány metody tradiční koncepce vzdělávání, ať už jde o verbálně reprodukcí konceptu i pragmaticko-praktickou koncepcí (Asztalos, 1996). Převažuje frontální organizační forma výuky, skupinové vyučování bývá zařazováno jen zřídka. Samozřejmě nelze tyto tradiční metody označit jako nevyhovující a nepotřebné. Tradiční výklad je nenahraditelný zejména u témat, kde žákovi nezbývá než respektovat zavedené postupy, např. způsob zápisu při dodržení daných zásad a právních předpisů upravujících účetnictví (např. zápisy změn na účtech, způsob otevírání a uzavírání účtů, účtování DPH u záloh či u dodávek ze zahraničí atd.) Frontální organizační forma se zde jeví jako nejúčinnější. Výsledky vzdělávání bychom mohli slovně charakterizovat takto: žák jmenuje, popíše, objasní význam, rozliší, vyplní doklad, provede účetní zápis, vypočítá podle naučeného algoritmu atd.

Za tzv. moderní koncepce je označováno problémové a programované vyučování. Zaměříme se na problémové vyučování. Učitel zde navozuje didaktickou problémovou situaci, která představuje pro žáka přiměřenou obtíž, jejímž překonáním žák získává nové poznatky a zkušenosti. Podívejme se nejprve na metody, které bychom v jeho rámci mohli využít (Asztalos, 1996):

- *Problémové otázky* – při výuce mají zřejmě nejrozšířenější využití. Na rozdíl od prostých otázek jimi nezjišťujeme pouhou znalost faktů, ale vyžadujeme po studentovi vynaložit určité myšlenkové úsilí k tomu, aby posoudil, zhodnotil, analyzoval,

⁷⁴ Viz již zmiňovaný projekt, jehož součástí bylo vypracování návrhu didaktických postupů. Po roce jejich uplatňování na pilotních školách bylo výzkumné šetření zopakováno (tj. v roce 2014) a výsledky porovnány s rokem předchozím.

vysvětlil příčiny, podstatu, důsledky apod. Příklady problémových otázek (vlastní návrhy):

Ukázka 1

- *Podnik plánuje generální opravu výtahu v budově za čtyři roky. Jaké důsledky by mohla mít skutečnost, že nebude tvořena rezerva na tuto opravu (přepokládejte, že není uplatňováno komponentní odepisování)?*
- *Jaký vliv na poměr vlastních a cizích zdrojů v rozvaze bude mít zaúčtování dodavatelské faktury za spotřebovanou energii? Rozeberte situaci.*
- *Jaké důsledky by mohlo mít vyúčtování významných částek, které byly letos vynaloženy na záběh výroby (začne od příštího roku), do letošních nákladů? Atd.*
- *Problémový výklad* – učitel předkládá nové poznatky tak, že je vyvozuje, klade si otázky, hodnotí odpovědi, srovnává.
- *Problémový rozhovor* – žáci např. sami odvozují na základě dosavadních poznatků způsob účtování, mohou třeba samostatně dokončit schéma účtování apod. Studenti mohou objevovat nové poznatky při rozhovoru s vyučujícím nebo mezi sebou s využitím dosavadních znalostí. Je patrné, že se výše uvedené tři metody vzájemně prolínají.
- *Aktivizující metody* – diskusní metody, metody situační či případové, inscenační metody, didaktické hry. Vhodné jsou zejména případové metody, obzvláště skupinové řešení příkladů, při nichž se uplatní i prvky diskusní metody. Při výuce účetnictví je velmi důležitý také způsob, jak příklady připravíme a v jakém pořadí je potom předložíme žákům k řešení. Velký význam tady má začít příklady jednoduchými, pokračovat obtížnějšími a nakonec vše zavřít poměrně složitými souvislými příklady. Pokud jde o problémově zadávané příklady, lze využívat např. zadání s neúplnými informacemi pro řešení, nebo naopak s nadbytečnými údaji, stanovení variantních řešení (nutnost zdůvodnění vybraného řešení). Je zřejmé, že tyto metody přímo vybízejí k využití skupinového vyučování. Velmi důležité zde je závěrečné zhodnocení učitelem, zdůraznění a vysvětlení správných řešení. V souvislosti s aktivizujícími metodami zmiňme ještě následující (Berková et al., 2013):
 - brainstorming (bouře mozků),
 - snowballing (metody sněhové koule),
 - případové studie.

Výsledky vzdělávání bychom mohli slovně vyjádřit takto: žák posoudí, analyzuje, navrhuje řešení, hodnotí apod. Naplňujeme tedy vyšší kognitivní cíle, navíc žákům umožníme získat tolik potřebnou kompetenci k řešení problémů, s níž souvisí mimo jiné i schopnost týmové práce. Žáci aktivně přistupují k získávání nových znalostí a dovedností, čímž jim umožňujeme zdokonalovat jejich kompetenci k učení. Je vhodné, aby zástupci řešitelských skupin prezentovali svá řešení před ostatními spolužáky, čímž navíc zdokonalují své komunikační dovednosti (viz výsledky zmiňované ankety). To jsou bezesporu *výhody* problémového vyučování. *Nevýhodou* je ovšem časová náročnost zejména při přípravě takové výuky, také ale při vlastním provedení. Jsou-li učební osnovy nabitě množstvím poznatků, které je nutno žákům předat, prostor pro problémovou výuku se zužuje. Bylo by vhodné zamyslet se tedy nad případnou redukcí učiva podle známého rčení, které praví, že „méně je někdy více“. Učební osnovy ve svých školních vzdělávacích programech školy vypracovávají samy, jsou však povinny dodržet minimálně daný obsah vzdělávání v RVP.

Ožehavým problémem však je nedostatek didaktických materiálů, podle nichž by učitel mohl problémově založenou výuku vést. Jejich vypracování je velice náročné zejména z hlediska vynaloženého času a středoškolský učitel při běžném vytížení je nemůže připravit pro všechny oblasti, kde by uplatnění bylo vhodné. Didaktický materiál přitom musí obsahovat instrukce pro učitele, instrukce pro žáky a vlastní zadání úloh.

Vhodná k takovému způsobu výuky jsou zejména taková témata, která jsou zásadně důležitá pro pochopení základních principů účetnictví (např. rozvaha a změny rozvahových stavů, význam účtů pořízení pro zjištění pořizovací ceny, časové rozlišování nákladů a výnosů atd.) Pokud jde o procvičování již získaných poznatků, jejich upevnování, uvědomování si dalších souvislostí a získávání dovedností, lze využít vlastně pro všechny okruhy témat k propojení znalostí i s dalšími předměty (zejména ekonomikou) projektové vyučování.

Na příklad v úvodu (ve fázi motivační) k tematickému celku o časovém rozlišování nákladů a výnosů bychom mohli využít následující úlohy ke skupinovému řešení (Fišerová, 2012b):

Ukázka 2

Posuďte následující situace:

1. *Pan Machr, manažer společnosti s ručením omezeným (jež samozřejmě řádně vede účetnictví), by byl rád, aby jím vedený podnik vykázal co nejnižší zisk. Ví totiž, že ze zisku se bude stanovovat základ daně. Čím nižší daňový základ, říká si pan Machr, tím nižší daň – nač zbytečně platit státu...! Nakupme tedy teď koncem roku zásoby materiálu, vždyť je tak jako tak příští rok využijeme! Zamne si ruce a dá pokyn zásobovacímu oddělení. Prosinec je sice tady, ale jistě to stihnou ještě vyřídit.*
2. *Rozhodněte, ve kterých případech se jedná o nynější náklad podniku (může být více správných možností):*
 - a) *vedoucí zásobovacího oddělení stavebního závodu zajistil nákup cementu, byla přijata faktura a nakoupené pytle cementu byly uskladněny;*
 - b) *cement ze skladu stavebního podniku byl vydán do spotřeby, tj. k využití při stavbě objektu pro zákazníka;*
 - c) *stavební podnik pořizuje nový jeřáb pro své stavební práce a uhradil fakturu za jeho nákup v částce Kč 500 000,--;*
 - d) *zapláceno za spotřebovanou energii za tento měsíc;*
 - e) *zapláceno předplatné odborného časopisu na příští rok.*

Úlohy vedou žáky k hlubšímu zamyšlení se nad problematikou odlišnosti vzniku nákladu a výdaje. Učitel skupiny vyhodnotí podle úspěšnosti řešení, hlavně však zdůrazní správné řešení. Dále by mohla navazovat úloha, která by vedla žáky k určení vlivu na výsledovku a rozvahu u výše uvedených bodu 2. a) až e).

Skupiny by mohly pokračovat řešením následující úlohy (vlastní návrh).

Ukázka 3

Zaznamenejte vlivy na rozvahu u následujících situací:

1. *Zaplatili jsme nájemné kancelářských prostor na příští rok.*
2. *Přijali jsme platbu za údržbářské práce, které zákazníkovi v souladu se smlouvou poskytneme v příštím roce.*
3. *Celý tento rok jsme využívali pronajaté prostory, nájemné za ně budeme platit zpětně v příštím roce.*
4. *Celé období jsme průběžně poskytovali zákazníkovi pravidelné údržbářské práce, platbu za ně podle smlouvy obdržíme až v příštím roce.*
5. *Vyúčtovali a zaplatili jsme mzdy zaměstnancům, kteří pracovali na projektové přípravě výrobku, jehož výroba bude započata v příštím roce.*

Úloha připravuje půdu pro seznámení žáků s účty časového rozlišení nákladů a výnosů. Žáci potom mohou odvozovat, který konkrétní účet odpovídá které situaci.

Problémové orientovanou výuku představuje i řešení případové studie žáky, které může vést k upevnění již dříve získaných poznatků, propojování znalostí z odborných předmětů a získání mnoha dovedností. Opět je tedy podporován rozvoj kompetence k řešení problému. S možným využitím seznamuje Berková (2012). Případovou studii lze rozdělit do několika

částí, kde některé části navazují na předchozí. Úlohy mohou vést k rozvoji kritického myšlení (skupiny mají např. rozhodnout, zda je pro společnost výhodnější využití vlastního nebo cizího kapitálu, určit, jaké důsledky v rozvaze a výsledovce by mělo chybné časové rozlišení pronájmu nebytových prostor apod.)

Vedení žáků k hlubšímu porozumění účetnictví – náměty pro výuku

Jak již bylo uvedeno, zásadní důležitost pro rozvoj účetního myšlení má uvědomění si vlivů účetních transakcí na rozvahu a výsledovku. Problém dosavadní výuky účetnictví na obchodních akademiích je v tom, že učivem o rozvaze začíná, ale velmi rychle se přejde k účtování na účty a posléze k účtovacím předpisům a dopady do rozvahy jsou zapomenuty. K účetním výkazům se vyučující obvykle dostanou až v závěrečných fázích výuky ve čtvrtém ročníku, kdy žáci vyplňují formuláře obvykle ve zjednodušeném rozsahu. Velká časová prodleva, tedy doba valné části druhého, celého třetího a nejspíše i části čtvrtého ročníku, vede k tomu, že žáci na rozvahu již zcela zapomenou a ztrácí tak souvislosti.

Proto lze doporučit úlohy, které by žáky i v průběhu studia přiměly k určení vlivů účetních případů na rozvahu a výsledovku. Jako příklad uvedu úlohu na zaúčtování odpisů, která by mohla být zařazena při výuce základů účetnictví ve druhém ročníku obchodní akademie (tedy v prvním roce výuky účetnictví). Žáci se ve výuce o účtování odpisů setkávají vlastně poprvé s účtem oprávek. V dřívějších příkladech je obvykle z důvodů dodržení zásady přiměřenosti neuvádíme. Je proto důležité, aby si nyní uvědomili jejich postavení v rozvaze (Fišerová, 2012a). Zadání by mohlo mít tuto podobu:

Ukázka 4

Pořizovací cena stroje je 150 000 Kč. Roční odpis činí 30 000 Kč.

Úkoly:

- Zaúčtujte roční odpis na účty.*
- Jaké změny způsobí toto zaúčtování v rozvaze a výsledovce na konci roku? Schematicky znázorněte.*

Řešení – změny v rozvaze a výsledovce:

NÁKLADY	VÝSLEDOVKA - změny (v tis. Kč)		VÝNOSY
Odpisy DM	- 30	BEZE ZMĚNY	
Rozdíl výnosy - náklady (zisk/ztráta)	- 30		

AKTIVA		ROZVAHA - změny (v tis. Kč)		PASIVA	
DLOUHODOBÝ MAJETEK		VLASTNÍ KAPITÁL			
Oprávkový k sam. mov. věcem	- 30	Rozdíl výnosy - náklady (zisk/ztráta)	- 30		
OBĚŽNÝ MAJETEK		CIZÍ ZDROJE			
BEZE ZMĚNY		BEZE ZMĚNY			
Celkem	- 30	Celkem	- 30		

Jako další příklad úlohy vedoucí k rozvoji účetního myšlení uveďme úlohu, kterou by bylo možno využít i ke skupinovému řešení příkladů v případě, že by se žáci v předchozí výuce zabývali rovněž způsobem sestavení výsledovky v účelovém členění. Zařadit by ji bylo možno ve volitelném předmětu, který by rozšiřoval základní učivo povinného předmětu účetnictví a který by se tak mohl zabývat hlouběji i např. mezinárodními standardy IFRS.

Zadání uvádím dále (vlastní návrh): **Ukázka 5**

Firma AXB, s. r. o., vynaložila v roce 2014 náklady dle následujícího soupisu (údaje v tis. Kč):

Náklady	na výrobu	na správu	na odbyt	Celkem
spotřeba materiálu a surovin	202	22	6	230
odpisy	165	19	6	190
osobní náklady	210	23	7	240
ostatní náklady	53	6	1	60
Celkem	630	70	20	720

Firma začíná, neměla tedy žádnou počáteční zásobu výrobků. Během roku činily tržby z prodeje výrobků celkově 810 tis. Kč. Ostatní výnosy dosáhly výše 20 tis. Kč. Konečná zásoba výrobků, oceněných ve skutečných vlastních nákladech výroby, činila 63 tis. Kč.

Pozn.: Pro zjednodušení neuvažována daň ze zisku.

1. Odvoďte a zúčtujte účetní případy, které souvisejí s výše uvedenými skutečnostmi.

Určete potřebné účetní doklady. Předpokládejte, že účetní jednotka se rozhodla pro:

- druhovému členění nákladů;
- účelovému členění nákladů.

2. Sestavte výsledovku

- s druhovým členěním nákladů;
- s účelovým členěním nákladů.

V případě druhového členění nákladů upravte o změnu stavu výrobků:

- náklady;
- výnosy.

Vypočítejte rentabilitu nákladů a rentabilitu výnosů. Porovnejte výsledky u všech tří různě sestavených výsledovek.

Úloha rozvíjí ekonomické myšlení mimo jiné požadavkem, aby žák posoudil, jaký vliv na ukazatele finanční analýzy může mít zvolený způsob vykazování.

Závěr

Současná doba klade vysoké nároky na absolventy obchodních akademií, zejména pokud jde o jejich schopnost inovace, změny, týmové spolupráce, ale i prezentování výsledků a s tím souvisejících komunikativních dovedností. Kurikulární dokumenty v této souvislosti hovoří mimo jiné o kompetenci k řešení problémů. Mladí lidé musejí být schopni aktivně si osvojovat nové poznatky, mají tedy získat kompetenci k učení. Naplnění těchto požadavků můžeme těžko docílit pouze využíváním tradičních výukových metod. Je proto zapotřebí neustále hledat nové způsoby, jak aplikovat metody problémového vyučování.

Využívání metod problémového vyučování však má i své nevýhody, zejména časovou náročnost jak při přípravě výuky, tak i při jejím vlastním provedení. Narážíme také na nedostatek, lépe řečeno absenci dostupných didaktických materiálů pro střední školy, které by byly pro takovou výuku pro učitele připraveny. Kromě postupů ve výuce bychom ale měli také v tomto smyslu pozměnit i způsob ověřování znalostí, zejména pak praktické zkoušky.

Ukazuje se, že středoškolská výuka účetnictví by neměla opomíjet průběžné vedení žáků k domýšlení dopadů transakcí na účetní výkazy a významu těchto výkazů pro hodnocení finančního zdraví firem. Článek proto přináší některé náměty ke zdokonalení vyučovacího procesu v předmětu účetnictví na obchodních akademiích.

Zdroje

- [1] ASZTALOS, O. 1996. *Ekonomické vzdělávání v systému středního a vyššího školství v České republice*. Praha: VŠE 1996. ISBN 80-7079-319-8
- [2] BERKOVÁ, K. 2012. Jak problémově vyučovat účetnictví na obchodních akademiích? Praha 24. 11. 2012. In: RANDÁKOVÁ, Monika (ed.). *Sborník pedagogické konference – Nové požadavky na účetní výkazy v České republice*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2012, s. 15-21. ISBN 978-80-245-1904-3
- [3] BERKOVÁ, K. et al. 2013. *Metodický materiál k implementaci IFRS do sekundárního vzdělávání*. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0530-9.
- [4] FIŠEROVÁ, M. 2012a. Jak vést žáky OA k hlubšímu pochopení účetních výkazů? In: RANDÁKOVÁ, Monika (ed.). *Sborník pedagogické konference – Nové požadavky na účetní výkazy v České republice*. Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1904-3.
- [5] FIŠEROVÁ, M. 2012b. Vedení žáků obchodních akademií k aktivnímu osvojování nových poznatků v předmětu účetnictví, *Media4u Magazine* [online]. ISSN 1214-9187. URL: <http://www.media4u.cz/mm042012.pdf>
- [6] FIŠEROVÁ, M. 2013. Vzdělávací cíle a pojetí výuky účetnictví na obchodních akademiích a v terciárním vzdělávání. In: *Trendy v ekonomickém vzdělávání - Sborník mezinárodní vědecké konference 2013*. Praha: Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1989-0.
- [7] *Rámcový vzdělávací program pro obor vzdělávání 63-41-M/02 Obchodní akademie* [online]. 2007 [cit. 2014-06-11]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dostupné na: <http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%206341M02%20Obchodni%20akademie.pdf>

Kontakt:

Ing. Marie Fišerová, Ph.D.
KDEP, FFÚ VŠE v Praze
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Česká republika
E-mail: fiserova@vse.cz

Vybrané metody aktivizace žáků v předmětu účetnictví a způsoby jejich realizace

The Way of Active Teaching Methods Realization in the Accounting Lessons

Lenka Holečková

Abstract

The aim of the paper is to outline possibilities of active teaching methods implementation to accounting lessons and to show a few selected examples of their realization. The paper discusses also some problems that could occur in relation with the usage of these methods. It comes out of literature analysis and from own experience of economic subjects teaching and is focused on less time-consuming methods (brainstorming, Think – Pair - Share, argumentative essay, free writing). As a conclusion, the application of active teaching methods in accounting lessons is recommended with special respect to these less time-consuming methods. Although there is a need of detailed preparation and elaborated organization of these methods, they offer undisputed contribution. Appropriate usage of active teaching methods in accounting lessons could prevent students from boredom and provide their participation in solving practical situations. Last but not least, active teaching methods help to develop students' creative thinking and their communication skills.

Keywords: Activity, Motivation, Communication, Accounting

JEL classification: A29

Úvod

Společně se vzrůstajícím trendem souvisejícím se zařazováním aktivizujících metod do výuky vyvstává přirozeně u vyučujících řada otázek, které se zamýšlejí nad efektivním užitím těchto postupů a nad jejich praktickou aplikací tak, aby bylo dosaženo cíle dané vyučovací hodiny a probíraného tématu.

Příspěvek si klade za cíl poukázat na možnosti využití vybraných aktivizujících metod při výuce ekonomických předmětů se zaměřením na předmět účetnictví. Představuje čtyři metody, které jsou méně náročné na čas, jehož se při výuce odborných (a samozřejmě i jiných) předmětů často nedostává. V příspěvku jsou rovněž diskutovány aspekty, na něž je třeba si dát pozor, aby výuka prostřednictvím aktivizujících metod proběhla efektivně.

Představení aktivizujících metod

Význam **aktivního učení** v současné době stále narůstá. Jedná se o postupy a procesy, pomocí kterých přijímá žák s aktivním přičiněním informace a na jejichž základě si vytváří své vlastní úsudky (Sitná, 2009). Aktivita žáků je vede k osvojování nových poznatků právě díky jejich vlastní aktivní činnosti. Princip aktivity je přitom jedním z tradičních principů pedagogické teorie a lze jej považovat za téma aktuální a nadčasové.

Reforma základního i středního školství klade na prahu třetího tisíciletí specifické požadavky na práci učitelů v oblasti výukových metod (Pecina, Zormanová, 2009). Celosvětový trend směřuje k tomu, aby na všech stupních škol pedagogové efektivně využívali metody a formy aktivní práce žáků. Na vyučujícího klade tento trend poměrně náročný požadavek, neboť zařazení metod výuky, které aktivní učení podporují, musí být promyšleným krokem, aby byl splněn cíl hodiny, žáci byli motivováni s pomocí zvolené metody pracovat a odnesli si z dané látky právě to, co je třeba.

Pro metody podporující aktivní učení je užíván název aktivizující metody. **Aktivizující** (někdy též aktivizační) **metody** vedou učení skrze vlastní aktivitu žáků, skrze jejich vlastní praktickou či reálnou zkušenost (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010). Ta může mít nejrůznější podobu, která se odvíjí od předmětu či cíle učení. Aktivizující metody tedy přinášejí do výukového procesu situace, v nichž žáci nejsou jen pasivními příjemci informací, ale aktivně se podílejí na procesu vlastního učení.

Není mnoho pramenů, které mohou pedagogům pomoci se v této oblasti zorientovat. Ačkoli existují mnohé studie na velmi vysoké teoretické úrovni, pedagogům v praxi mnoho neřeknou, protože jim pomůže spíše teorie spojená s konkrétními příklady metod (Pecina, Zormanová, 2009). Právě nedostatek informací a rovněž velká potřeba času spojená jak s přípravou těchto metod, tak s jejich samotnou realizací, může vyučující odradit.

Jak tedy nejlépe aktivizující metody do výuky začlenit? Předmět účetnictví nabízí mnoho možností, jak aktivizovat žáky (Rotport, Fišerová, Berková, 2011). V rámci aktivizující výuky lze užít různorodou škálu metod výuky, jakými jsou různé formy diskusí, ústních prezentací, debat, hraní rolí, simulací a týmových cvičení, případových studií, prací na projektech a dalších aktivit (Jarošová, Lorencová, 2007), z nichž je třeba pro tento předmět vybrat ty, které nejsou příliš časově náročné a umožní dosáhnout cíle hodiny. Tyto metody vyžadují aktivní zapojení studentů a vycházejí z reálných situací a problémů (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010). Jako problém přitom označujeme každou situaci, která vyvolává potřebu změny a v níž je třeba volit z více než jedné možnosti (Jarošová, Lorencová, 2007).

Vybrané metody využitelné při výuce účetnictví a návod na jejich aplikaci jsou uvedeny v následujícím textu. Jedná se o metody, které se hodí zařadit před probíráním určitého účetního tematického celku a aktivizovat studenty k zamyšlení, kde se s tímto tématem již setkali, což jim pomůže následně provázat nově získané znalosti s praktickým náhledem na problém. Zařadit je lze ale i během probíraného celku, případně po jeho probrání pro zopakování a upevnění nově získaných poznatků.

Zařazení aktivizujících metod do výuky účetnictví

Brainstorming

„Brainstorming je jednoduchou skupinovou vyučovací metodou, která může být využita jak na začátku hodiny ke zjištění dosavadních znalostí žáků, v průběhu hodiny pro monitoring názorů a postojů k probíranému tématu nebo pro rozšíření znalostí“ (Berková a kol., 2014). Metodou brainstormingu mohou pracovat různé velké skupiny účastníků, lze ji aplikovat v celé třídě i v menších skupinkách a postačuje na ni vyhradit 5 – 15 minut času.

Metoda je založena na volném uvádění názorů či postojů žáků k probíranému účetnímu tématu a hledání řešení účetních problémů a situací. Téma brainstormingu je účelné napsat na tabuli. Poté učitel vyzve žáky, aby volně uváděli své názory a odpovědi k zadanému tématu či problémové otázce, vyjmenovávali informace, které již znají. Učitel do vyjadřování návrhů nezasahuje, ale může žákům pomoci lépe formulovat myšlenky, které předkládají. Nehodnotí se kvalita příspěvků žáků, ale je vhodně podporována práce ve třídě (Sitná, 2009).

Volné psaní

V předmětu účetnictví lze rovněž využít metodu tzv. volného psaní. Ve svém psaní odpovídají žáci na otázku zadanou vyučujícím či doplňují jeho nedokončenou větu či zamyšlení z oblasti účetnictví. Jedná se o písemné zachycení vlastních úvah.

Volné psaní má následující pravidla (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010):

- žáci píší k tématu vše, co je napadá,
- píší po celý stanovený čas,
- píší souvislý text, nikoli body,
- nezastavují se – tužka je stále na papíře,
- neplánují dopředu, nevrací se, neškrtají a nepřepisují,
- nehodnotí – nejde o formu, jak vyjádřit své myšlenky, ale o jejich obsah.

Každý žák píše sám po dobu tří až deseti minut.

Myšlenky mohou být dále sdíleny žáky ve dvojicích či v celé skupině.

Volné psaní je metodou vhodnou k zařazením jak před vlastním probíráním účetního tématu – tehdy slouží k tomu, aby si žáci vybavili, kde se už s daným tématem setkali, co něm vědí nebo si myslí, ale může být zařazeno i v závěru výuky pro utřídění myšlenek spojených s probraným tématem.

Argumentační esej

Pro vyjádření názoru žáků ohledně řešení zadané účetní situace mohou vyučující využít argumentační esej, tedy rovněž písemnou metodu. Ta má několik částí, které žákům pomáhají uspořádat jejich myšlenky.

Argumentační esej by měla obsahovat následující náležitosti (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010):

- tvrzení,
- podpůrné argumenty,
- důkazy,
- protiargumenty,
- vyvracení protiargumentů,
- závěr.

Diskusní metody

Do výuky účetnictví lze zařadit také metody diskusní. Z těch lze účinně praktikovat zejména jednoduchou a časově méně náročnou metodu Think – Pair – Share (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010). Tato metoda se dá volně přeložit jako Mysli – Asociuj – Sdílej. Lze ji opět využít jak před vlastním probíráním účetního celku, tak v jeho průběhu při zamýšlení se nad řešením vybraných otázek a problémů, ale i po jeho skončení pro upevnění probraného učiva. Jedná se o strukturovanou diskusi, která zajišťuje, že se studenti do jejího průběhu zapojí.

Metoda spočívá v tom, že každý žák přemýšlí nejprve sám nad zadanou problémovou otázkou, kterou je opět vhodné napsat na tabuli (zamyšlení postačuje věnovat několik minut dle náročnosti zadaného úkolu). Následně ve dvojici diskutuje své nápady (opět během například pěti minut). Vybrané dvojice žáků pak prezentují svá řešení třídě. Učitel do navrhovaných nápadů nezasahuje, ale na konci nastíní správné řešení dané otázky.

Zhodnocení užitých aktivizujících metod

Po každé aktivizující metodě výuky je třeba provést reflexi společně se žáky, kteří zhodnotí, co jim daná hodina přinesla, co je případně překvapilo a co považují za klíčové (Holečková, 2014). Zásadní je, aby byl naplněn cíl hodiny a zajištěno, že si žáci odnesou o probraném tématu informace, které si odnést mají. Lze doporučit, aby žáci své myšlenky zachytili písemně, rovněž vyučující by si měl o průběhu aktivizujících metod a dosažených výsledcích vést písemné záznamy (Holečková, 2014). Ty mu mohou pomoci uvědomit si, co daná metoda žákům přinesla, ale i to, co mohlo být uděláno lépe.

Rovněž ve spolupráci se žáky lze realizovat po provedené aktivizující metodě určité ohlédnutí, které bude reflektovat, co se dělo, ale také to, co mohlo být uděláno lépe. Nesmí však být provedeno formou hodnocení či obviňování (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010). Jeho účelem je pouze pojmenovat „dobrou praxi“, tedy to, co se v dané vyučovací hodině podařilo a z jakého důvodu, a rovněž identifikovat chybné kroky. Cílem je uvědomit si postup vedoucí k dosažení výsledků.

Diskuse přínosů a úskalí vybraných aktivizujících metod

Aktivizující metody s sebou přinášejí **úskalí a rizika**, které je třeba si před jejich přípravou a realizací uvědomit. Je to zejména jejich časová náročnost na přípravu i organizaci. Dále je nutností, aby byli žáci vůči těmto metodám a novým zkušenostem otevření, určitým úskalím může být i nutnost spolupráce v týmu (Holečková, 2014). Uvádí se, že cca 20 % žáků tomuto přístupu nerozumí, nechce rozumět nebo v něm nevidí smysl (Košťálová, Králová, Lorenc, 2010). Příčiny přitom mohou být různé - někteří žáci nemusí být připraveni na konfrontaci s ostatními či jejich zpětnou vazbu (Holečková, 2014).

Časovou náročnost realizace lze eliminovat užitím metod méně náročných na čas, které byly v textu představeny. I zde je ale třeba si uvědomit, že i metody typu brainstorming či Think – Pair - Share vyžadují detailní přípravu a promyšlení vhodných problémových otázek, které lze pomocí nich účinně řešit.

Pokud se zaměříme na **přínosy aktivizujících metod**, jedním z nich je nepochybně vzájemná spolupráce žáků formou sociální interakce při práci ve skupinách, kdy členové skupin si vzájemně poskytují informace, společně je posuzují, vyhodnocují, aplikují a řeší problémy. Dochází k rozvoji týmové spolupráce mezi žáky a upevňování vrstevnických sociálních skupinových vztahů. Průběh učebního procesu je při této výuce závislý nejen na osobě učitele, ale stejnou měrou také na osobním přínosu každého žáka – ve vzájemné spolupráci je tak vytvářena praktická zkušenost.

Aktivizující metody pomáhají také formulování názorů žáků, neboť z pedagogického hlediska je odůvodnění názoru stejně důležité jako názor samotný (Petty, 2008). Jedná se tedy o rozvoj argumentačních dovedností.

Prostřednictvím výuky účetnictví s pomocí aktivizujících metod jsou mimo jiné rozvíjeny komunikativní kompetence a kompetence sociální a personální (Berková a kol., 2014). Kompetence komunikativní přitom znamenají, že žák je schopen vyjádřit v mluveném i psaném projevu své myšlenky ve vazbě na získané vědomosti a dovednosti a správně používá odbornou terminologii. Tomu napomáhají právě představené metody typu brainstorming a Think – Pair - Share (reprezentující zejména mluvený projev) a metody volné psaní a argumentační esej (které pomáhají vhodně tříbit projev psaný). Kompetence personální a sociální pak poukazují na schopnost týmové spolupráce žáka při dosahování stanovených cílů.

Díky aktivnímu přístupu k získávání nových informací žáci mimo jiné velmi efektivně rozvíjejí svou schopnost kritického myšlení (Sitná, 2009), tedy širokého komplexu kognitivních a sociálních dovedností a postojů, jejichž ovládnutí pomáhá člověku jednat a odpovědně se rozhodovat o problémových situacích osobního i profesního života. Tento analyticko-syntetický proces je charakteristický vlastním objevováním, posuzováním, porovnáváním a začleňováním nových informací do již existujícího znalostního systému.

Další fakt, který poukazuje na přínosy aktivizujících metod, vyplývá z průzkumu provedeného na obchodních akademiích (Berková, K., Berková, L., 2011), který poukázal na to, že 51 % žáků často zažívá nudu a tento fakt připisuje učiteli, který je neumí zaujmout. Přitom vyučovacími předměty, v nichž nuda nejvíce převládá, se staly dle tohoto výzkumu povinné odborné předměty – ekonomika a účetnictví.

Faktem je, že lze současné žáky jen stěží zaujmout novými informacemi. Příčinu lze hledat mimo jiné v dnešní uspěchané době přeplněné informacemi, z nichž lze jen s obtížemi vybírat ty skutečně podstatné, což způsobuje zhoršení koncentrace žáků.

Účetnictví je předmětem, v němž je třeba často aplikovat opakování probraných témat a jejich procvičování na praktických příkladech. Přitom časté opakování látky je právě tím, co vede ke zvyšování prožívání nudy (Berková, K., Berková, L., 2011), čemuž by se dalo zabránit

pouze větším vytížením žáků s přihlédnutím k jejich schopnostem a díky využití aktivizujících metod výuky.

Ačkoli se zdá náročné tyto metody ve výuce používat, je skutečně možné je aplikovat ve všech druzích škol a na všech jejich stupních. Je pouze nutné přizpůsobit vybrané téma, výchovně vzdělávací cíl a organizaci práce věkové úrovni žáků či studentů, jejich dosavadním zkušenostem a úrovni jejich znalostí.

Závěr

Příspěvek si klád za cíl poukázat na přínosy, ale i problematické aspekty užití vybraných aktivizujících metod v předmětu účetnictví. Byly představeny čtyři méně časově náročné metody, které napomáhají aktivnímu zapojení žáků do učebního procesu: brainstorming, volné psaní, argumentační esej a metoda Think – Pair – Share. I přes nutnost promyšlené přípravy a organizace těchto metod a nezbytnost zvýšeného úsilí týkajícího se naplnění cíle hodiny představují aktivizující metody výuky vhodný způsob, jak vést žáky k iniciativě a aktivitě a rozvíjet jejich tvořivé myšlení a lze tedy jejich alespoň částečné uplatnění při výuce doporučit.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040 a rovněž je výstupem projektu „Zkvalitňování prostupnosti sekundárního vzdělávání s terciárním vzděláváním v kontextu mezinárodních účetních standardů IFRS“, financovaného Interní grantovou agenturou VŠE v Praze (registrační číslo F1/5/2013).

Zdroje

- [1] BERKOVÁ, K., BERKOVÁ, L. 2011, roč. 9, č. 1. ISSN 1214-9187. *Výskyt nudy žáků na středních odborných školách ekonomického zaměření*. Media4u Magazine [online]: <http://www.media4u.cz/mm012011.pdf>
- [2] BERKOVÁ, K., FIŠEROVÁ, M., HOLEČKOVÁ, L., FIALOVÁ, J. 2014. *Metodický materiál k implementaci IFRS do sekundárního vzdělávání*. TRIBUN EU: ISBN 978-80-263-0787-7
- [3] HOLEČKOVÁ, L. *Možnosti využití aktivizujících metod pro zefektivnění výuky účetnictví podle IFRS*. 2014, roč. 11, č. 2. ISSN 1214-9187. Media4u Magazine [online]: <http://www.media4u.cz/mm022014.pdf>
- [4] JAROŠOVÁ, E., LORENCOVÁ, H. a kol. 2007. *Rozvoj sociálně psychologických a pedagogických dovedností*. VŠE: ISBN 978-80-245-1282-2
- [5] KOŠŤÁLOVÁ, H., KRÁLOVÁ, T., LORENC, M. 2010. *Vybrané kapitoly pro rozvoj pedagogických dovedností*. Nakladatelství Oeconomica: ISBN 978-80-245-1653-0
- [6] PECINA, P., ZORMANOVÁ, L. 2009. *Metody a formy aktivní práce žáků v teorii a praxi*. Masarykova univerzita: ISBN 978-80-210-4834-8
- [7] PETTY, G. 2008. *Moderní vyučování*. Portál: ISBN 978-80-7367-427-4
- [8] ROTPORT, M., FIŠEROVÁ, M., BERKOVÁ, K. 2011. *Didaktika základů účetnictví*. Nakladatelství Oeconomica: ISBN 978-80-245-1837-4
- [9] SITNÁ, D. 2009. *Metody aktivního vyučování*. Portál: ISBN 978-80-7367-246-1

Kontakt:

Ing. Lenka Holečková

Email: lenka.holeckova@vse.cz

katedra didaktiky ekonomických předmětů

Fakulta financí a účetnictví

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Didaktické impulsy ve výuce účetnictví z pohledu Katedry didaktiky ekonomických předmětů na Vysoké škole ekonomické v Praze

Didactic teaching impulses in accounting from the perspective of the Department of Economic Teaching Methodology at the University of Economics, Prague

Alena Králová

Abstract

The aim of this paper is to indicate principal problems and modern trends in connection with teaching of accounting and to ensure preparation of future teachers in secondary and higher professional schools. It denotes contemporary trends in development of economic education in the Czech Republic and modern trends in development of economic subjects teaching methodology, including disposition in accounting teaching methodology at the University of Economics, Prague. These aspects are established with the help of curricular documents analysis, technical literature, magazines and collection contributions analysis and also with the help of own experiences related to teaching of accounting. The conclusion shows main changes in teaching of accounting in secondary schools and higher professional schools and the reasons for the implementation into curriculum, and it also indicates the influence of these changes on teaching of didactics of accounting in Department of Economic Teaching Methodology in the Faculty of Finance and Accounting at the University of Economics, Prague and it also shows the conception of accounting in secondary schools. This fact is verified by IGA project "Improvement of permeability of secondary and tertiary education in the context of the International Financial Reporting Standards", organized by Department of Economic Teaching Methodology.

Keywords: economic education, educational process, universities, teaching of accounting, teaching of didactics of accounting

JEL classification: A20

Úvod

Katedra didaktiky ekonomických předmětů na Vysoké škole ekonomické v Praze se od roku 1953 zabývá přípravou učitelů odborných ekonomických předmětů působících na středních, vyšších popř. i jiných odborných školách. Přípravu zajišťuje v bakalářském, magisterském i doktorském studiu. K tomu, aby absolventi uvedeného oboru byli schopni v budoucnu dobře svou učitelskou profesi vykonávat, je třeba je kvalitně připravit na všechny problémy související s výchovou a vzděláváním mládeže, dospělých a také na odborné i didaktické problémy vztahující se k výuce ekonomických předmětů. Na ekonomicky zaměřených středních, vyšších odborných a vysokých školách patří mezi hlavní ekonomické předměty vedle ekonomiky také výuka účetnictví. Katedra sleduje tendence ve vývoji vzdělávání, moderní trendy v předmětových didaktikách včetně odborné problematiky ve výuce účetnictví.

Tendence ve vývoji ekonomického vzdělávání

Vstup do Evropské unie výrazně ovlivnil vývoj České republiky v oblasti vzdělávání v 21. století. Hlavní směr a nové principy změny kurikulární politiky byly zformulovány v roce 2001 v dokumentu „Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR“ (tzv. Bílá kniha) a implementovány do zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Změny se týkají vzdělávacích programů, vlastního procesu a modernizace výuky, zlepšení kvality vzdělávání a připravenosti žáků na život v 21. století.

V letech 2009 – 2011 byly do vzdělávací soustavy středních škol implementovány **standarty vzdělávání, profesní profily a nové vzdělávací programy**. Zavedly se **státní a školní vzdělávací programy**. Vzdělávací programy vyššího odborného vzdělávání začaly být podle ustanovení školského zákona od roku 2005 akreditovány. Tím se částečně přiblížily přístupu

ve vysokém školství; ty se ovšem od středního školství odlišují tím, že nespádají pod systém rámcových vzdělávacích programů.

Státní vzdělávací programy středních škol mají v každém studijním oboru podobu **rámcového vzdělávacího programu (RVP)** a představují státem stanovené vědomostní minimum. Jsou to programové dokumenty, které mají za úkol vymezit výsledky vzdělávání a soubor učiva k jejich dosažení. Obsah vzdělávání je v nich chápán jako prostředek k dosažení požadovaných kompetencí absolventa (RVP pro různé obory vzdělávání, 2007).

Podle studijních oborů byly vytvořeny oblasti vzdělávání (např. jazykové, společenskovední, přírodovědné, estetické, vzdělávání pro zdraví, vzdělávání v informačních a komunikačních technologiích, vzdělávání v písemné a ústní komunikaci, vzdělávání ekonomické...). Stanovily se minimální počty vyučovacích hodin (týdenních, celkem za studium pro jednotlivé oblasti), výsledky výuky podle oblastí vzdělávání pro žáka a stanovilo se učivo jednotlivých oblastí pro pedagogický proces.

Na základě příslušného rámcového vzdělávacího programu si každá škola vytvořila pro daný obor vzdělání vlastní **školní vzdělávací program (ŠVP)**. Tímto způsobem se začaly školy profilovat a tvořit vlastní pojetí struktury učiva i jeho obsahu. Uvedené požadavky se promítly do cílů a obsahu ekonomického vzdělání na všech stupních škol a také všech předmětů. Došlo k posunu orientace žáků na jejich pracovní uplatnění směrem k dalšímu navazujícímu vzdělávání v rámci celoživotního učení. Školská nebo též kurikulární reforma přinesla v oblasti **ekonomického vzdělávání** především změny v jejím obsahu a cílech. Jedná se o:

- **nový ideový pohled na vzdělávání**, který spočívá v nutnosti vzdělávat a vychovávat studenty k adaptabilitě a flexibilitě v neustále se měnících společenských, technických, politických, globálních a jiných. Dochází k tlaku na univerzálnost pracovníků z hlediska požadavků na kvalifikaci pracovníků (Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, s. 14). Žáci a studenti mají na školách získávat takové poznatky, aby byli konkurenceschopní na trhu členských států,
- **vyváženost mezi získanými poznatky, rozvojem kompetencí a osvojováním si postojů a hodnot**; ten přináší nový pohled na celý vyučovací proces, zejména na organizační formy a didaktické metody; ve všech předmětech na středních školách dochází k tlaku na rozvoj klíčových a odborných kompetencí. Opouští se od snahy osvojit si v hodinách co největšího objemu faktů, dochází ke změně vnímání pojmu učiva jako prostředku k dosažení požadovaných výsledků,
- **důraz na komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků, schopnost pracovat v týmu a osvojení si dalších celoživotních dovedností**,
- **prohlubování celkové gramotnosti žáků**. Výuka na školách má přispívat k rozvoji průřezových témat (RVP pro různé obory vzdělání, MŠMT 2007): občana v demokratické společnosti, člověka a životního prostředí, člověka a světa práce, informační a komunikační technologie.

Školám bylo umožněno variantnější řešení zařazení oblastí vzdělání do výuky (formou ekonomických předmětů nebo modulové formy). Celkově vývoj přispěl ke zvýšení autonomie škol (Králová, Novák, 2014).

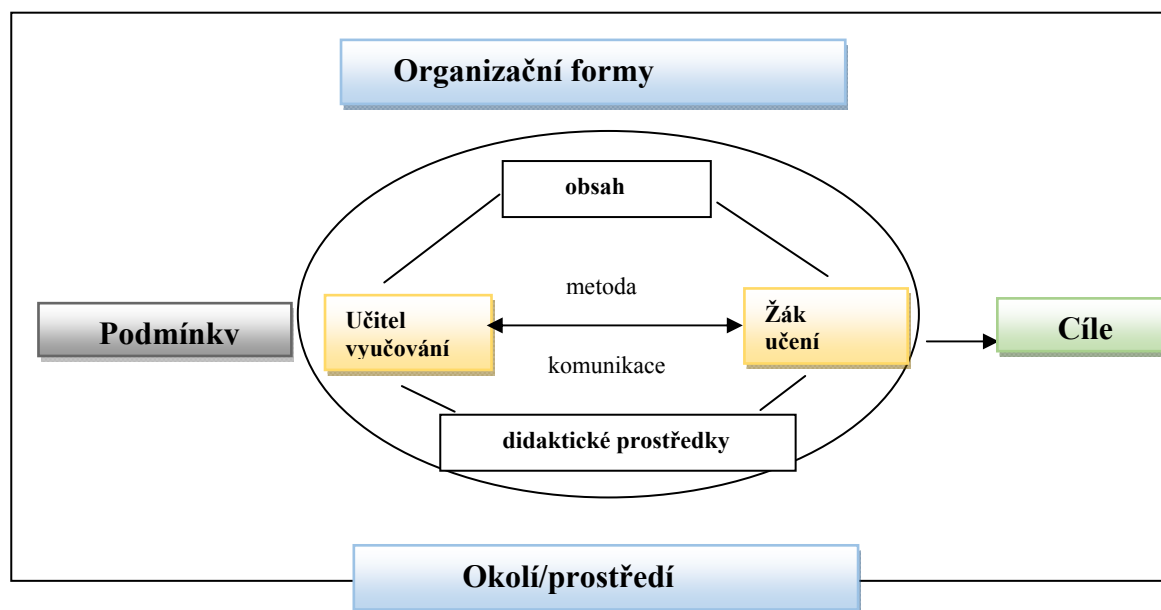
Tendence ve výuce didaktik ekonomických předmětů na VŠE Praha

Didaktiky v současné době zaujímají významné místo v přípravě budoucích učitelů ekonomických předmětů pro střední školy. Od roku 1953 se katedra zaměřila na vytváření oborové didaktiky ekonomických předmětů jako samostatného předmětu a postupně i jako vědní disciplíny. Podle Asztalose (2006) ji považujeme za vědní obor, má objektivní charakter; můžeme ji označit jako aplikovanou pedagogiku. Každá oborová didaktika studuje výchovu a vzdělávání (výchovně vzdělávací proces) v obsahově stejných nebo blízkých

(příbuzných) předmětech, jejím předmětem není zkoumat jevy a procesy jednotlivých oblastí přírody, technologie. Tím se zabývají jednotlivé odborné vědní obory.

Výchovně vzdělávací proces je proces skládající se z činnosti učení na straně žáků a činnosti vyučování na straně učitelů. Lze jej definovat jako systém, který zahrnuje jak proces vyučování, tak cíle výuky, obsah výuky, podmínky, determinant a prostředky výuky, typy výuky a výsledky výuky (Průcha, Walterová, Mareš, 2009). Uvedený proces je zobrazen v následujícím obrázku 1.

obrázek 1 Proces výuky



Zdroj: upraveno na základě Maňák, J., Švec, V. Výukové metody

Oborová didaktika ekonomických předmětů je vědním oborem, zkoumá výše uvedené objektivní zákonitosti výuky předmětů. Na druhé straně vychází ze zkušeností učitelů ve výuce ekonomických předmětů, které lze zobecňovat. Má tudíž i subjektivní charakter. Základem pro určení obecné formulace předmětu oborové didaktiky ekonomických předmětů vyjadřuje katedra didaktiky podle Malířova modelu struktury oborových didaktik následujícím způsobem (Asztalos, 1996).

Z = funkce (C, U, P, M, S, VM)

Jednotlivé zkratky znamenají:

- (C)- cíl vzdělávání, proč se vyučuje ekonomickým předmětům,
- (U) - obsah vyučování, čemu se vyučuje v ekonomických předmětech, stanovuje se předmět, obsah, učivo
- (P) - koho vyučujeme, kdo se učí a je vyučován, zajímá nás jejich psychostruktura,
- (M)- didaktické prostředky ve vyučování (media),
- (S)- průběh vyučování v sociálním prostředí,
- (VM) - jak se žáci učí a učitel vyučuje (metody),
- (Z) – výsledek vyučování v ekonomických předmětech (znalost žáků).

Výuka (výchova a vzdělávání) se však realizuje zpravidla ve více předmětech. Výchovou a vzděláváním prostřednictvím jednoho vyučovacího předmětu se zabývá **předmětová**

(speciální) didaktika. Tím vznikají předmětové (speciální) didaktiky, které zaujímají v přípravě učitelů významné místo. Vyučují se jako povinné předměty na bakalářském programu, magisterském programu hlavní i vedlejší specializace, doplňujícím pedagogickém studiu. Katedra zajišťuje výuku následujících didaktik: didaktiky ekonomiky, didaktiky účetnictví, didaktiky fiktivních firem, didaktiky písemné a elektronické komunikace, didaktiky výukových předmětů JA a další. Jsou vytvářeny podle předmětů či modulů vyučovaných na středních či vyšších odborných školách. Zaměřují se na:

- obecnou část, která se zabývá problematikou výchovy a vzdělávání vztahující se k výuce celého předmětu (zkoumá jeho cíle, funkce a obsah předmětu, metody, didaktické prostředky včetně organizačních forem vyučování) a
- speciální část, která se zabývá výukou jednotlivých témat předmětu, obsahem, metodikou, procesem vyučování učitele a učení žáků.

Hlavním úkolem předmětových didaktik je zaměřit se na výběr kompetencí a obsahu učiva včetně jeho transformace pro různé typy středních škol, na zvláštnosti organizace práce učitele a žáků a na volbu adekvátních vyučovacích metod s přihlédnutím ke specifickým jednotlivých vyučovacích předmětů či modulů. Struktura didaktik odborných předmětů v ČR závisí na mnoha výše uvedených okolnostech včetně organizace a podmínkách příprav učitelů odborného vzdělávání na vysokých školách a rozhodnutích o vhodnosti konkrétní struktury didaktik odborných předmětů na příslušné vysoké škole (Rotport, 2006).

Tendence ve výuce účetnictví

V současné době se vyučují na magisterském studiu vedle ostatních předmětů Didaktika ekonomiky s praxí a **Didaktika účetnictví s praxí**. Pro studenty hlavní i vedlejší specializace magisterského studia oboru učitelství jsou uvedené předměty stěžejní. V kurzu Didaktika účetnictví se předpokládá, že studenti již v předchozím bakalářském a magisterském studiu získali dostatečné kvalitní odborné znalosti z uvedené vědní disciplíny (účetnictví), kterou zabezpečuje Katedra finančního účetnictví a auditingu a Katedra manažerského účetnictví na FFÚ VŠE Praha následujícími povinnými kurzy: Účetnictví I, Finanční účetnictví II, Manažerské účetnictví I, Auditing, Manažerské účetnictví II a volitelnými kurzy: IFRS pro malé a střední podniky, Daně v účetnictví.

Katedra didaktiky ekonomických předmětů úzce spolupracuje s výše uvedenými katedrami, jelikož zajišťují pro výuku kurzu Didaktiky účetnictví znalost obsahové problematiky. Katedra finančního účetnictví a auditingu a katedra manažerského účetnictví se dlouhodobě zabývají všemi aktuálními problémy uvedené vědní disciplíny. Od roku 2000 se jedná především o problematiku mezinárodní harmonizace účetnictví, tedy mezinárodních standardů IAS/IFRS. Již v tomto roce obě katedry získaly licenci k oficiálnímu překladu IAS/IFRS do České republiky, stejně tak obdržely projekty, které se zabývaly harmonizací IAS/IFRS do české účetní legislativy a postupně zavedly IAS/IFRS do výuky na Vysoké škole ekonomické v Praze. Tento krok podstatně ovlivnil strukturu, obsah a pojetí výuky účetnictví na celé škole, ostatních vysokých školách a v posledních letech ovlivňuje výuku na obchodních akademiích a ostatních typech ekonomicky zaměřených středních škol.

Podle www.isis.cz je zřejmé, že v současné době jsou studenti kurzu Finančního účetnictví I v bakalářském studiu na Vysoké škole ekonomické na Fakultě financí a účetnictví orientováni tak, aby byli schopni:

- orientovat se v účetní závěrce pro externí uživatele;
- definovat a vysvětlit podstatu základních prvků účetních výkazů;
- zaznamenat nejčastější hospodářské transakce ve výkazech;
- zvládnout základy účetního cyklu, včetně zápisů transakcí na účty;

- připravit zjednodušenou verzi účetní závěrky;
- popsat hlavní znaky regulace a harmonizace účetnictví na národní úrovni i v mezinárodním kontextu.

Obsah a pojetí předmětu vychází z přístupu, který převládá ve výuce účetnictví ve světě. Výrazně větší důraz se z obsahové stránky účetnictví klade na to, **jakého cíle a jakými nástroji má být při zobrazení předmětu účetnictví dosaženo**, méně již na to, jakým způsobem (použitím jaké účtové osnovy, jakých účtů) lze tohoto cíle dosáhnout. Touto cestou se ubírají nejen materiály renomovaných mezinárodních účetních institucí, které se zabývají vzděláváním (jako jsou např. Mezinárodní vzdělávací standardy účetních působících v profesi); podporují je také všechny ve světě respektované účetní kodexy: směrnice Evropské unie, Mezinárodní účetní standardy (IAS) i americké všeobecně uznávané účetní zásady (US GAAP) i IAS/IFRS (International Accounting Standards/International Financial Reporting Standards). Všechny uvedené kodexy však – oproti naší účetní legislativě – upravují zejména obsah účetních výkazů, nikoliv jejich závaznou formu a už vůbec ne účtovou osnovu a způsob zobrazení konkrétních hospodářských transakcí.

Tendence ve výuce didaktiky účetnictví

V didaktice účetnictví získávají studenti znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro transformaci ekonomických poznatků do vyučovacích hodin účetnictví všech středních a vyšších odborných škol. Pro uvedené studium se předpokládá, že studenti znají odbornou problematiku účetnictví, pedagogiky, psychologie, didaktiky ekonomických předmětů, didaktické techniky a rétoriky. V uvedeném kurzu se seznamují s metodikou práce učitelů středních škol a vyšších odborných škol. Pozornost je zaměřena na didaktický rozbor vybraného učiva. Uvedený předmět se vyučuje na navazujícím magisterském studiu jako šestikreditový (jeden kredit se rovná 26 hodinám práce studenta). Výuka je také spojována s praxí. Kromě dvouhodinových přednášek zahrnuje též dvouhodinovou praxi, která je realizována na seminářích a dále na obchodních akademiích (fakultních cvičných školách). Studenti se v rámci uvedeného kurzu seznamují s:

- **Výchovnými a vzdělávacími cíli předmětu** (např. pojetím a cíli předmětu účetnictví ve výchově a vzdělávání na obchodních akademiích, ostatních typech středních škol a vyšších odborných školách s ekonomickým zaměřením).
- **Zvláštnostmi vyučovacího předmětu** v porovnání s ostatními předměty vyučovanými na středních školách (specifický charakter poznatků účetnictví a jeho odraz ve výchovně vzdělávacích metodách, prostředcích a v organizaci vyučovacího procesu).
- **Soustavou učiva** (obsahem předmětu, strukturou a uspořádáním), výběrem vyučovacích metod, využíváním didaktických prostředků, organizačními formami vyučování, mezipředmětovými vztahy.
- **Metodickou analýzou vybraných témat:**
 - didaktická charakteristika a analýza učiva základů účetnictví na obchodních akademiích,
 - didaktická analýza učiva o účetní dokumentaci,
 - didaktická analýza učiva o majetku podniku a o rozvaze,
 - didaktická analýza učiva o soustavě účtů v účetnictví, základní účtování na účtech v základech účetnictví,
 - didaktická analýza učiva o finančním účetnictví podnikatelů (se zaměřením na výrobní a obchodní činnosti)- evidence zásob, evidence dlouhodobého majetku, evidence na finančních účtech a na účtech zúčtovacích vztahů,
 - evidence nákladů a výnosů,
 - evidence na kapitálových účtech,

- účetní uzávěrka a závěrka,
- didaktická charakteristika a analýza učiva o manažerském účetnictví (www.isis.cz).

Katedra didaktiky se v poslední době snaží sladit trend výuky účetnictví na Vysoké škole ekonomické a ostatních vysokých školách s požadavky výuky na středních odborných školách. Proto je v poslední době ve výuce didaktiky účetnictví věnována velká pozornost odborné, ale i metodické problematice. Je zřejmé, že obsahová problematika kurzu Didaktiky účetnictví by měla korespondovat s odbornou problematikou kurzu Finančního účetnictví 1.

Pojetí výuky účetnictví na Vysoké škole ekonomické **však není** v souladu se současnou praxí výuky na obchodních akademiích. Na středních školách se orientuje hlavně na **účtování** (formu zobrazení) jednotlivých transakcí a **na osvojení české účetní legislativy platné v době studia**. Po žácích středních škol je vyžadováno velmi dobré zvládnutí účetních postupů podle českých předpisů. Zdůrazňuje se metodická stránka účetnictví, která neumožňuje dostatečně porozumět účetnictví jako systému (obsahu a ekonomickým důsledkům jednotlivých transakcí). Také výuka založená na platné národní regulaci vede zpravidla ke snaze, aby studenti faktograficky vstřebali její formální rysy, což omezuje schopnost jejich kritické diskuse, zobecnění a poté i využití znalostí v případě, kdy se účetní legislativa mění. Uvedené pojetí výuky na středních školách je tedy nevyhovávající, aby byli konkurenceschopní na trhu členských států. Na tuto skutečnost reagoval RVP pro OA, který problematiku výuky mezinárodních účetních standardů včetně koncepčního rámce zahrnul do předepsaného obsahu učiva.

V poslední době se vedou úvahy, jak tedy budeme přistupovat k výuce účetnictví na středních školách, pokud nebudeme učit pouze českou legislativu? Učitelé narážejí na řadu nevyřešených otázek, např.:

1. **V jaké šířce a hloubce má být učivo o IAS/IFRS na střední škole zařazeno?**
2. **Jak učivo o IAS/IFRS uspořádat?**
3. **Je nutné provázat IAS/IFRS s učivem účetnictví podle české legislativy ve smyslu výkladu základních rozdílů?**

Mezinárodní účetní standardy včetně koncepčního rámce nejsou o účtování (výjimku tvoří standard věnovaný finančním instrumentům), koncepční rámec včetně mezinárodních účetních standardů podporují pohled na ekonomickou realitu, kterému dominuje „účetní vidění světa“ (Král, B., 2010). Při výchově středoškolsky vzdělaných ekonomů je třeba předmět vyučovat tak, aby z obecného výkladu vyplynuly zejména odpovědi na následující otázky (Král, B. Králová, A., 2014):

- **kdo jsou uživatelé účetních informací,**
- **jaké rozhodovací úlohy řeší a**
- **jaké informace jsou adekvátní jejich řešení.**

Uvedený výčet informací ukazuje postup logiky výkladu účetnictví, bohužel většinou se problematika na středních školách řeší obráceně. Pohled na tzv. účetní vidění světa, **je nutné zařazovat do výuky účetnictví na středních školách hned od prvních vyučovacích hodin**, a tím studentům zpřístupnit pochopení podstaty účetnictví. Uvedený pohled nám ovlivní obsahovou problematiku předmětu, strukturu učiva, postup výuky i metody práce učitele. Studentům ukazujeme, že každé podnikatelské rozhodování může mít vliv na:

- **výši a strukturu aktiv (majetku, na který hledíme z hlediska jeho formy a účelu),**
- **výši a strukturu pasiv (majetku, na který hledíme z hlediska zdrojů jeho financování),**
- **zisk jako zvláštní složku pasiv, která vyjadřuje, jak se zvýšil podíl vlastníka na celkových aktivech (tedy na bohatnutí, ale i chudnutí vlastníka),**
- **daňové souvislosti našeho podnikání,**
- **schopnosti podniku produkovat (poté i rozdělovat) finanční prostředky.**

Pokud chceme ovlivnit myšlení studentů, vést je k tvořivosti a vytváření nezbytných kompetencí pro jejich budoucí profesi, je nutné uvedené situace zařazovat ihned do úvodu výuky účetnictví. Tímto způsobem lze vnést studenty do souvislostí mezi rozvahou, výsledkovkou a cash flow, rozvíjet jejich ekonomické myšlení (Králová, 2013, s.).

Projekt IGA KDEP

Uvedené poznatky a zkušenosti vedly katedru didaktiky ekonomických předmětů, aby podala a zabývala se v roce 2013 a 2014 výzkumným projektem, který nese název „**Zkvalitňování prostupnosti sekundárního vzdělávání s terciárním vzděláváním v kontextu mezinárodních účetních standardů IFRS**“ (reg.č. F1/5/2013) financovaný Interní grantovou agenturou (IGA) Vysoké školy ekonomické v Praze. Zabývá se otázkou implementace Mezinárodních účetních standardů do výuky účetnictví zejména na obchodních akademiích, jelikož tento požadavek vyplývá z rámcových vzdělávacích programů. Jeho hlavním úkolem je navrhnout model výuky IFRS na středních školách, zejména obchodních akademiích. Koncepce modelu řízení výuky IFRS pro sekundární vzdělávání vychází z výsledku učení a obsahového rozvržení učiva povinného předmětu Účetnictví I. v rámci bakalářského studia na FFÚ VŠE Praha. K uvedenému úkolu byly vytyčeny následující cíle, které měly (Berková, 2013b):

- provést analýzu sylabu bakalářského předmětu Účetnictví I a nalézt průnik a rozdíly v učivu účetnictví na středních školách a na Fakultě financí a účetnictví VŠE Praha,
- zjistit současný stav výuky účetnictví v sekundárním vzdělávání na základě průzkumu, kterého se účastnili učitelé účetnictví středních škol a absolventi obchodních akademií, kteří jsou současnými studenty bakalářského studijního programu Finance a účetnictví FFÚ VŠE Praha,
- podle možností pedagogické praxe navrhnout výuku IFRS s cílem zkvalitnit výuku účetnictví středních škol ekonomického zaměření (obchodních akademií), a tím zajistit prostupnost výuky účetnictví s terciárním vzděláváním (zaměřeno na FFÚ VŠE Praha).

Podle zjištění ve velké míře převažuje na středních školách běžné účtování podle české legislativy a problematika IAS/IFRS není téměř zařazena. Proto výsledný model výuky IFRS je zpracován v podobě zařazení Mezinárodních účetních standardů přímo do předmětu účetnictví. Jeho koncepce vyhovuje uspořádání předmětu na obchodních akademiích, kde výuka účetnictví je rozložena do dvou koncentrických okruhů. Podle uvedeného modelu se studenti naučí porozumět účetním informacím (kdo je uživatelem a co chce řešit) a posoudit dopady jednotlivých transakcí na účetní výkazy (jaké informace jsou adekvátní jejich řešení). Navrhuje dvě možnosti uspořádání učiva IFRS na obchodních akademiích (buď učivo zahrnout do vybraných tematických celků – např. **právní úprava účetnictví a účetní závěrka** - mezinárodní účetní harmonizace, Koncepční rámec IFRS, účetní výkazy, nebo jako druhou možnost navrhuje zařazení **hned** v rámci všech probíraných tematických celcích **koncentrického uspořádání učiva účetnictví** dle české legislativy a IFRS. Druhý přístup umožňuje učitelům dodržet koncentrický přístup k výuce účetnictví, umožňuje prohloubení náročnějších částí učiva ve vyšších ročnících a umožňuje lepší možnost upevnění učiva pro žáky středních škol. Katedra navrhla metodický materiál pro vyučující pilotních škol, ve kterém se zabývá (Berková, 2013a):

- **Didaktickými aspekty zařazení IFRS** do systému učiva účetnictví na středních školách (důvody zařazení IFRS do systému učiva účetnictví, empirické ověření předpokladů žáků k výuce IFRS, zvláštností výuky účetnictví IFRS a její systematizace, didaktické zásady při výuce účetnictví podle IFRS, vyučovací metody při výuce účetnictví podle IFRS, příklady rozvíjení klíčových kompetencí)

- **Didaktických rozbořem učiva: mezinárodní účetní harmonizace** (tedy výchozími předpoklady žáků nutnými k pochopení látky, výchovně vzdělávacími cíli, zařazením a strukturou, linií mezinárodní účetní harmonizace, pojetím a cíli Mezinárodních standardů účetního výkaznictví a působností užívání IFRS v České republice),
- **Didaktickým rozbořem učiva: koncepční rámec IFRS** (výchovně vzdělávací cíle, vymezení Koncepčního rámce IFRS, cíle účetní závěrky, uživatelé účetní závěrky, základní předpoklady sestavení účetní závěrky, kvalitativní charakteristiky účetních informací, oceňovací základny, rozpoznání prvků účetní závěrky IFRS – srovnání s českou účetní legislativou),
- **Didaktický rozboř učiva: účetní závěrka, vliv transakcí na finanční situaci a výkonnost** (výchovně vzdělávací cíle, zařazení a struktura učiva, požadavky na sestavení Rozvahy – Výkazu o finanční situaci dle IAS a 4. Směrnice ES, požadavky na sestavení Výkazu o úplném výsledku dle IAS a 4. Směrnice ES).

Závěr

Předmětové didaktiky tvoří nezbytnou součást přípravy učitelů odborných předmětů. V současné době je výuce didaktiky účetnictví věnována velká pozornost jak odborné, tak i metodické problematice. Zúžené chápání cílů účetnictví a prostředků jejich dosažení se odrazilo v jeho pojetí a obsahu výuky. Na uvedených skutečnostech výuka účetnictví na středních školách nemůže být založena. Zařazení IAS/IFRS do kurikula středních škol není dosud optimálně dořešeno a vytváří neucelený systém výsledků vzdělávání, který má nepříznivý dopad na profil jejich absolventů a na možnost jejich pracovního uplatnění ve státech Evropské unie. Současně se projevují nesoulady se studijními programy Fakulty financí a účetnictví VŠE v Praze, což katedře didaktiky ekonomických předmětů komplikuje přípravu budoucích učitelů účetnictví pro střední školy. Katedra se z uvedených důvodů snaží uvedené pojetí výuky účetnictví Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze a pojetí výuky účetnictví na středních školách sladit.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Fakulty financí a účetnictví VŠE, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.

Zdroje

- [1] ASZTALOS, O. 2006. *Konstituování oborové didaktiky (OD) jako pedagogické disciplíny*. In: Kol. Podpora rozvoje oborových a předmětových didaktik v odborném vzdělávání. Praha: NÚOV. s. 7-9. ISBN 978-80-87063-05-7.
- [2] ASZTALOS, O. 1996. *Ekonomické vzdělávání v systému středního a vyššího školství*. Praha: VŠE. s. 28-30. ISBN 80-7079-319-8.
- [3] BERKOVÁ, K. a kol. 2013a. *Metodický materiál k implementaci IRFS do sekundárního vzdělávání*. Brno: Tribun EU, s.r.o. s. 78. ISBN 978-80-263-0530-9.
- [4] BERKOVÁ, K. 2013b. *Model řízení výuky základů IFRS v sekundárním ekonomickém vzdělávání*. Trendy v ekonomickém vzdělávání. Praha: Oeconomica. s. 6-15. ISBN 978-80-245-1989-0.
- [5] KRÁL, B., 2010. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [6] KRÁL, B., KRÁLOVÁ, A. 2014. *Výuka manažerského účetnictví na středních a vysokých školách*. [online]. *Media4u Magazine*. Sv. 11, č. 1, s. 33-36. ISSN 1214-9187. URL: <http://www.media4u.cz/aktualvyd.pdf>.
- [7] KRÁLOVÁ, A., NOVÁK, J. a kol. 2014. *Teoretické aspekty racionalizace ekonomického vzdělávání*. Praha: Press 21 s.r.o. s. 23-28. ISBN 978-80-905181-5-5.
- [8] KRÁLOVÁ, A. 2012. *Zkušenosti s výukou předmětových didaktik (ekonomiky a účetnictví)*. *Media4u Magazine* [online]. Sv. 9, č. X3. s. 41-44. ISSN 1214-9187. URL: <http://www.media4u.cz/aktualvyd.pdf>.
- [9] KRÁLOVÁ, A. 2013. *Zkušenosti s výukou koncepčního rámce účetnictví na vyšších odborných školách cestovního ruchu*. *Media4u Magazine* [online]. Roč. 10, č. 3, s. 73-76. ISSN 1214-9187. Dostupné z: <http://www.media4u.cz/aktualvyd.pdf>.
- [10] MAŇÁK, J., ŠVEC, V. 2003. *Výukové metody*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-039-5.
- [11] MÄRZOVÁ, M. 2014. *Didaktická analýza výuky ekonomických témat na gymnáziích*. Diplomová práce. Praha: VŠE.
- [12] MŠMT, 2007-2010. www.nuov.cz [online]. *RVP pro různé obory vzdělání*, Praha. [cit. 26. 8. 2014]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/ramcove-vzdelavaci-programy>.
- [13] ROTPORT, M. *Didaktika ekonomických předmětů na katedře DEP VŠE v Praze*. In: Kol. Podpora rozvoje oborových a předmětových didaktik v odborném vzdělávání. Praha: NÚOV. s. 18-20. ISBN 978-80-87063-05-7.
- [14] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Vyd. 6., aktualiz. a rozš. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-6.
- [15] Sylaby kurzů VŠE Praha. [online] www.vse.cz [online]. *Sylabus kurzu Finanční účetnictví I a Didaktika účetnictví s didaktickou praxí* [cit. 10. 8.2014]. Dostupné z: <https://isis.vse.cz/auth/>.

Kontakt:

Alena Králová, Ing. Ph.D.,
kralova@vse.cz,

Katedra didaktiky ekonomických předmětů, Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Význam a uplatnenie projektového vyučovania v príprave budúcich učiteľov ekonomických predmetov na VŠE v Prahe

The Importance and Application Project Teaching in Teacher Training at University of Economics in Prague

Katarína Krpálková Krelová

Abstract

The paper deals with the issue of project teaching. Project teaching is considered to be the most comprehensive method of teaching. The main goal of the paper is to characterize the teacher of economic subjects, the requirements for their professional and pedagogical-didactic training. Project teaching is not being used during the preparation of teacher trainees. The author assumes that if teacher trainees were taught within the concept of project teaching and had positive experience with it during their own studies, they would use it more in their own teaching practice. Following part of the paper presents the concrete use of project teaching within the optional course Presentation and Communication Technologies in Modern Concepts of Education taught at the University of Economics in Prague. Based on the survey and personal interview with students, the author created a qualitative analysis (SWOT) of experimental teaching which was carried out. The strengths, weaknesses, opportunities and threats of project teaching were analysed. Based on the analysis recommendations for teaching practice were made in the final part of the paper. It can be said that project teaching brings many positive moments and opportunities; demands on students are higher, but the learning results are more permanent because the learning process is supported by students' interests, activities, personal responsibility and usability in practical life, and the product is prepared with pride.

Keywords: education, key competencies, project education, evaluation, SWOT analysis

JEL classification: A220, A230, I200, I250

Učiteľ ekonomických predmetov

Učiteľ, ktorý vždy bol, a stále ostáva, najdôležitejším činiteľom vo výchovnom a vzdelávacom procese, môže svoju dôležitú úlohu uskutočniť len vtedy, ak je schopný viesť svojich žiakov efektívne nielen ku profesijnej, ale súčasne aj ku sociálnej kompetencii. Preto je nevyhnutné, aby mal zodpovedajúcu tak odbornú, ako aj pedagogickú erudíciu.

Pedagogickí teoretici, politici a verejnosť sa zhodujú na tom, že spôsob a kvalita prípravy učiteľov ovplyvňuje do značnej miery kvalitu školskej výučby a vo svojich dôsledkoch aj rozvoj národnej vzdelanosti. Vo všetkých vyspelých krajinách sa príprave budúcich učiteľov venuje zvýšená pozornosť a uskutočňuje sa na úrovni terciárneho vzdelávania, avšak nie vždy pre všetky kategórie učiteľov. Pripraviť študentov na kvalitný výkon učiteľskej profesie v podmienkach kurikulárnej reformy, znamená sprostredkovať im zodpovedajúcu poznatkovú bázu učiteľstva, špecializované profesijné poznanie (professional knowledge base for teaching) (Shulman, 1987), ktoré im umožní úspešne zvládnuť nové požiadavky. V kontexte profesionalizácie vzdelávania učiteľov je naliehavá predovšetkým otázka zmysluplnosti obsahu pedagogických a psychologických disciplín a odborových didaktík, pretože práve tieto tvoria základ profesijnej prípravy.

Učiteľskú činnosť považuje Spilková (2004, s. 25) za zložitý premenlivý a tvorivý proces osobného stretávania sa učiteľa a žiaka prostredníctvom obsahu vzdelávania. Za hlavný cieľ pregraduálnej prípravy učiteľov považuje „vybaviť učiteľa kľúčovými profesionálnymi kompetenciami“, ktoré chápe ako komplexné psychodidaktické spôsobilosti uľahčujúce učiteľovi zvládania zložitých a premenlivých pedagogických situácií.

Pre definovanie vnútorných predpokladov práce učiteľa sa niekedy používa termín spôsobilosť učiteľa. Z ich jednotlivých zložiek, v prípade *učiteľa odborných ekonomických predmetov*, môžeme uviesť (Koudela, 1998, s. 65):

- osobnostné predpoklady fyzické a psychické (dobrý zdravotný stav, vhodný vek, morálne a charakterové vlastnosti, úroveň rozumových schopností, psychická stabilita, empatia, komunikatívnosť, sociálna zrelosť, tvorivý prístup atď.),

- všeobecné vzdelanie a rozhl'ad (všeobecná vzdelanosť a kultúrnosť, dobrá znalosť materského jazyka, znalosť kultúry, všeobecný politický a ekonomický rozhl'ad, schopnosť vzdelávať sa atď.),
- odborné vzdelanie vrátane odbornej praxe (odborné ekonomické vzdelanie a prax, komplexnosť odborného vzdelania s vhodnou odbornou špecializáciou, podnikavosť, schopnosť viesť tímy, organizovať prácu a ľudí, schopnosť analyzovať a hodnotiť výsledky činnosti atď.),
- pedagogické, psychologické a didaktické vzdelanie vrátane pedagogickej praxe (záujem o pedagogickú prax, pedagogický talent, rešpektovanie a využívanie zákonitostí vyučovacieho procesu a sociálnych vzťahov v triede, diagnostické schopnosti, schopnosť rozvíjať logické myslenie žiakov, schopnosť rešpektovať medzipredmetové vzťahy a súvislosti učiva, schopnosť rozvíjať samostatnosť, iniciatívu a tvorivosť žiakov atď.).

V pedagogickej práci učiteľ odborných ekonomických predmetov využíva najnovšie výsledky z ekonomickej vedy, pedagogickej psychológie, didaktík ekonomických predmetov a reflektuje skúsenosti z praxe. Predpokladom úspechu jeho práce je zvládnutie a využitie jednoty obsahu, metód a prostriedkov (Koudela, 1998).

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, významnou zložkou učiteľovej osobnosti je zložka pedagogicko-didaktická. Etapa profesijného štartu je považovaná za veľmi dôležitú, najmä z praktického hľadiska. Pri iných povolaniach je začínajúci pracovník postupne vťahovaný do pracovného procesu. Pracovnú zodpovednosť preberá postupne, môže sa spoliehať na spoluprácu so skúsenými spolupracovníkmi. Adaptácia takéhoto začiatočníka je oveľa lepšia ako je tomu v pedagogickej profesii. Učiteľ od prvého dňa preberá všetky pedagogické povinnosti, plnú zodpovednosť, v triede sa nemôže spoliehať na skúsených učiteľov, nakoľko je v triede sám so žiakmi. Profesijný štart a adaptácia začínajúceho učiteľa neprebíha väčšinou bez problémov. Požadujeme od nich, aby využívali aktivizačné metódy, žiakov vhodne motivovali, umožňovali im samostatnú tvorivú prácu, aplikovali kooperatívne, problémové i projektové vyučovanie, individuálny a diferencovaný prístup k žiakom, permanentne realizovali spätnú väzbu, uplatňovali humanistický prístup k žiakom, objektivizovali hodnotenie žiakov, využívali sebahodnotenie žiakov a pod. je potrebné uvedené prístupy aplikovať už počas samotnej prípravy budúcich učiteľov, aby nemali len teoretické vedomosti, ale získali vlastnú skúsenosť, zažili aplikáciu metód, ktoré rozvíjajú tvorivosť a schopnosť kritického myslenia. Ďalej majú napríklad problémy pri zvládaní disciplíny v triede, nemajú potrebný hlasový fond, nevedia prekonať záťažové stresové situácie. Okrem činnosti týkajúcej sa výchovy a vzdelávania žiakov im hneď pribudla administratíva, s ktorou sa pri štúdiu na vysokej škole nestretli, konflikty s kolegami, nadriadenými a tiež s rodičmi (J. Bajtoš, 2003).

Prostriedkom k tomu je zapájanie študentov v rámci výučby do výskumu. Dôraz je kladený predovšetkým na akčný výskum vo vlastnej triede, ktorý študentom pomáha získať skúsenosti s tvorbou nových poznatkov a zvnútorniť princípy aktívneho učenia a pedagogického konštruktivismu. Študenti sa učia získavať odstup od vlastnej praxe, učia sa v roli „výskumníka“ analyzovať vlastnú prax a na základe toho modifikovať svoje vyučovacie stratégie, navrhovať alternatívne riešenia a opatrenia, ktoré vedú ku skvalitneniu výučby.

Význam projektového vyučovania

Projektové vyučovanie môžeme zaradiť medzi **najkomplexnejšiu vyučovaciu metódu, resp. modernú koncepciu vzdelávania**. Umožňuje absorbovať celú plejádu jednoduchších vyučovacích metód. Projekt je potom akýmsi rámcom, kde v jeho mantineloch sa realizuje výučba založená na najrozmanitejších metódach, väčšinou činnostných. Z hľadiska tradičného

vyučovania je projektová metóda založená na integrácii učiva. Tabuľka č. 1 poukazuje na rozdiel medzi tradičnou výučbou a výučbou uplatňujúcu projektovú metódu.

tabuľka 1. Tradičné vyučovanie vs. projektové vyučovanie

Tradičné vyučovanie	Projektové vyučovanie
Orientuje sa na vedomosti	Je cielené, premyslené, organizované
Nepružné a vo väčšej miere riadené učiteľom	Spája teóriu s praxou, smeruje k využitiu v živote
Podporuje skôr pasívne vyučovanie	Spracováva komplexné zadanie, je zamerané na podnetné otázky a problémy
Často ignoruje individuálne potreby študenta/žiaka	Problém môže byť riešený rôznymi spôsobmi, neexistuje len jedno riešenie
Zameraný na zvládnutie obsahu učiva	Je koncentrovaná okolo základnej myšlienky, témy
Kladie menší dôraz na rozvoj zručností	Výučba je orientovaná na študenta/žiaka
Študent/žiak je hodnotený na základe "jednej správnej odpovedi"	Vyhovuje potrebám a záujmom žiakov/študentov, ale aj pedagogickému zámeru učiteľa
Jedná sa skôr o uzavretý systém	Študent/žiak sa učí prostredníctvom zážitku a tie následne uplatňuje v reálnom živote
Obmedzene používa zdroje	Rozvíja pracovné a študijné návyky, žiak/študent preberá zodpovednosť za vlastné učenie
Je skôr zameraný na učenie sa o niečom než aplikáciu vedomostí v rámci rozšíreného vzdelávania	Študenti/žiaci sú osobne zapojení do projektu – zaoberajú sa návrhom, riešením problému, rozhodovaním a investigatívnymi činnosťami
Špecifické vedomosti sú navzájom izolované	Študenti/žiaci prichádzajú s vlastnými nápadmi a reálnymi riešeniami
	Žiak/študent sa učí dokončovať prácu, nebáť sa robiť chyby, rozvíja sa jeho sebadôvera
	Umožňuje žiakom pracovať v tíme a rozvíja tak medziľudské vzťahy, pocit zodpovednosti, ovplyvňuje osobnosť komplexne
	Všetky 4 schopnosti – čítanie, písanie, počúvanie a hovorenie sú integrované
	Vždy zakončené finálnym produktom, čím sa posilňuje zmysel učenia, dôležité je aj zaznamenávanie priebehu – procesu učenia
	Kontext stanovený tak, aby dôraz na plynulosť a správnosť bol vyvážený
	Učiteľ vystupuje predovšetkým v roli konzultanta, poradcu, partnera
	Šanca robiť niečo iné, odlišné od bežnej výučby

Zdroj: Projektové vyučování. Metodická příručka. Channel Crossing

s.r.o (http://www.kurzyproucitele.cz/downloads/metodiky/Metodika_4_ProjektoveVyučovani.pdf), vlastná úprava autora

Z vyššie uvedeného porovnania tradičného a projektového vyučovania je zřejmé, že umožňuje **integráciu**:

- postupov myslenia, intuície, citov, zmyslov, tela,
- skúseností s novým poznaním,
- riadenej činnosti s autoreguláciou, študentov aj učiteľov a iných členov spoločnosti,
- školy so svetom.

Významným faktom je pochopenie praktického významu učiva, jeho využitie v praktickom živote. To je podstata zážitkového učenia, kde pomocou prežívania určitej problematiky, nastolenej vo vyučovacom procese, žiaci/študenti efektívnejšie využívajú nadobudnuté

poznatky a postoje v praktickom živote. Využitím projektového vyučovania sa u žiakov/študentov významne rozvíja iniciatíva, samostatnosť, tvorivosť, kritické myslenie, schopnosť spolupráce, komunikácie, schopnosť riešiť problémy, hľadať relevantné informácie. Pri nesprávnom výbere projektov môže hroziť nebezpečenstvo, že vedomosti študentov v porovnaní s tradičným vyučovaním budú menej systematické, usporiadané. Projektové vyučovanie je náročnejšie na prípravu a schopnosti učiteľov - vyžaduje si vysokú mieru didaktických zručností, na zmenu ich návykov a postojov, ale aj na priestorové a materiálno-technické vybavenie školy. Je časovo náročnejšie. Jeho cieľavedomé využívanie vo vyučovaní prináša mnoho nesporných výhod pre žiakov/študentov, ale aj učiteľov.

Využitie projektového vyučovania v príprave učiteľov ekonomických predmetov na VŠE v Prahe

V nasledujúcej časti príspevku uvádzame možnosť uplatnenia projektového vyučovania v magisterskom študijnom programe Učiteľstvo ekonomických predmetov pre stredné školy na VŠE v Prahe. Projektové vyučovanie realizujeme vo voliteľnom predmete Prezentačné a komunikačné technológie v moderných koncepciách výučby. Predmet Prezentačné a komunikačné technológie v moderných koncepciách výučby bol pedagogickou radou Fakulty financií a účtovníctva VŠE v Prahe akreditovaný pre akademický rok 2013/2014, ako voliteľný, pre študentov bakalárskeho i magisterského stupňa štúdia. Je zameraný na súčasné trendy v ekonomickom vzdelávaní a na ich odraz v moderných koncepciách vyučovania v školskom a podnikovom vzdelávaní. Hlavným zmyslom časti prezentačných a komunikačných technológií je na základe dosiahnutých odborných ekonomických kompetencií študentov rozvinúť ich schopnosti kvalifikovane komunikovať, presvedčivo jednať, prezentovať vlastné myšlienky a vízie, tak aby boli v celej šírke a hĺbke pochopené, prevzaté a zdieľané tými, ktorým sú prioritne určené. Predmet bol akreditovaný ako 6 kreditový s časovou dotáciou 2/2. Po úspešnom absolvovaní predmetu by mali absolventi poznať a aplikovať nové trendy vo vzdelávaní dospelých so zameraním na projektovú, problémovú, kooperatívnu, programovanú výučbu a e-learning, pričom by mali aplikovať efektívne komunikačné a prezentačné prostriedky. V prednáškach sú využívané predovšetkým dialogické vyučovacie metódy – výklad doplnený diskusiou, na cvičeniach sú uplatňované predovšetkým aktivizačné metódy a projektové vyučovanie.

Podmienkou ukončenia predmetu je vypracovanie a prezentácia projektu, ktorého cieľom je aplikácia vybranej modernej koncepcie výučby v podnikovom vzdelávaní.

Pri **koncepcii projektového vyučovania** sme využili **postup**, ktorý odporúča I. Turek (2006):

- 1) Zvolili sme tému projektu, jej špecifikáciu, určenie cieľov projektu, konkretizovali sme výstupy.
- 2) Naplánovali sme riešenie projektu. Vypracovali sme postup - plán riešenia projektu, jeho rozdelenie na čiastkové úlohy, rozdelenie študentov do skupín (3-4 študenti), určili sme časové limity.
- 3) Etapa samotného riešenia projektu, realizácia plánu, pri ktorom rozhodujúcu zohrávajú študenti. Učiteľ je hrá rolu pomocníka, oponenta, podnecovateľa, sprostredkovateľa, rozhodcu, organizátora.
- 4) Zverejnenie výsledkov riešenia projektu, natáčanie vystúpení videokamerou, zhodnotenie práce na projekte.

Ďalej uvádzame scenár projektu:

SEMESTRÁLNY PROJEKT

Návrh kurzu vzdelávania vo vybranej spoločnosti – zadanie, podmienky

Úloha:

Navrhnite vzdelávací kurz, ktorého zameranie si môžete vybrať z nasledujúcich možností:

- Komunikační zručnosti
- Prezentační zručnosti
- Argumentácia a rétorika
- Marketing
- Lektorské zručnosti

Účastníci kurzu: manažéri – ich zameranie závisí na charaktere organizácie, ktorú si môžete zvoliť.

Dĺžka kurzu: 2 dni po 8 hodín, v rozmedzí 2 týždňov.

Zadanie:

- Špecifikujte náplň kurzu (obsah, názvy tém, časový harmonogram);
- Špecifikujte vzdelávacie ciele jednotlivých tém;
- V metodike charakterizujte využitie problémového vyučovania a skupinovej práce v jednotlivých témach (tvorba skupín, rozdelenie rolí, kritéria hodnotenia);
- Špecifikujte kritéria dosiahnutia výsledkov vzdelávania – celého kurzu;
- Prezentujte navrhnutý kurz (vzdelávací produkt) z pozície pracovníka vzdelávacej agentúry (inzerát, prezentácia, plagát apod.);
- Simulujte ukážku vyučovacej jednotky na vybranú tému (10-15 minút);

Kritéria hodnotenia projektu:

- Špecifikácia obsahu navrhnutého kurzu
- Špecifikácie vzdelávacích cieľov
- Úroveň využitia modernej koncepcie vyučovania
- Jazykové prostriedky - pestrosť
- Jazykové prostriedky - štylistika
- Jazykové prostriedky - zrozumiteľnosť
- Jazykové prostriedky - spisovnosť
- Zvládanie námietok a otázok - argumentácia
- Reč - dynamika (silová modulácia reči)
- Reč - tempo
- Reč - intonácia
- Image - oblečenie, doplnky, čistota
- Vizuálny kontakt
- Mimika
- Postoj, pohyb
- Gesta
- Proxemika (vzdialenosť komunikujúcich)
- Chronemika (časová dotácia)
- Úroveň spracovania výstupu (prezentácia PowerPoint, plagát, poster, inzerát a pod.)
 - originalita
 - jasnosť prezentovanej informácie

- technické spracovanie
- farebnosť

Hodnotenie sa realizuje na **škále:**

2 – úplne splnené

1 – splnené s malými výhradami

0 – čiastočne splnené

-1 – splnené s veľkými výhradami

-2 – nesplnené

Na vytvorení kritérií hodnotenia sa spolupodieľala aj Mgr. Dana Kolářová, ktorá spolupracovala na zabezpečení cvičení tematicky zameraných na komunikáciu.

Záverečné hodnotenie realizuje vyučujúci spoločne s ostatnými skupinami. Hodnotí sa skupina ako celok aj jednotlivci skupiny. Študenti v rámci sebareflexie prezentujú vlastný prínos, pozitíva, úskalia a nedostatky.

Hodnotenie kvality výučby s využitím projektového vyučovania

V akademickom roku 2013/2014 sme realizovali experimentálnu výučbu predmetu Prezentačné a komunikačné technológie v moderných koncepciách výučby. Na základe rozhovorov so študentami a výsledkov ankety, ktorá sa realizuje po skončení príslušného semestra v integrovanom študijnom informačnom systéme (ISIS) sme vytvorili SWOT analýzu, v rámci ktorej sme analyzovali silné a slabé stránky, možnosti a riziká využívania projektového vyučovania v predmete Prezentačné a komunikačné technológie v moderných koncepciách výučby. SWOT analýza je uvedená v tabuľke č. 2.

tabuľka 2. SWOT analýza využívania projektového vyučovania

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> → Odbornosť vyučujúceho → Zaujímavosť obsahu – témy projektu → Využitie tvorivosti → Motivácia k poznávaniu nového → Rozvíja si vyššie úrovně myslenia → Učí sa vyhľadávať a pracovať s informačnými zdrojmi → Učí sa plánovať a organizovať prácu → Prepojenie teórie s praxou → Spolupráca a práca v tíme → Konkrétny výstup → Hlbšie preniknutie do problematiky → Tréning prezentačných zručností, argumentácia → Organizácia vyučovania – presné pravidlá → Ústretovosť vyučujúceho → Videozáznam z prezentácie projektu – vnímanie neverbálnej komunikácie 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> → Čas na spracovanie projektu → Nevyhovujúca učebňa na skupinovú prácu → Absencia študentov na výučbe – nie vždy sa stretli všetci členovia tímu → Hodnotenie jednotlivých výkonov v rámci skupiny → Väčšina študentov sa nikdy pred tým nestretli – nepoznali sa → Efektívna komunikácia v tíme → Zvládanie pridelených rolí v skupine
<p>Možnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> → Hľadať nové témy na projektové vyučovanie → Do požiadaviek na rozvrh vybrať vyhovujúcu učebňu – mobilita stolov a stoličiek → Pri väčšom počte študentov, vytvárať väčšie skupiny – z rôznych študijných odborov → Prepojenie na odbornú prax – projektový manažment v podniku → Využívať projektové vyučovanie aj v iných predmetoch odboru učiteľstvo ekonomických predmetov 	<p>Riziká</p> <ul style="list-style-type: none"> → Hodnotenie individuálnych výkonov študentov → Nedostatok prihlásených študentov na voliteľný predmet → Vyučujúci, ktorý nemá dostatočné didaktické zručnosti pre realizáciu projektového vyučovania

Zdroj: vlastné spravovanie

Naším hlavným cieľom je podporovať silné stránky, využívať možnosti, eliminovať slabé stránky a vyhýbať sa rizikám. Z vyššie uvedenej analýzy vyplýva, že projektové vyučovanie prináša množstvo pozitívnych momentov a príležitostí, nároky na študentov sú vyššie, ale výsledky učenia sú trvalejšie lebo ich učenie je podporené ich záujmom, aktivitou, osobnou zodpovednosťou, využiteľnosťou v praktickom živote a hrdosťou na vytvorený produkt (projekt). Významným momentom je samotná prezentácia vytvoreného produktu. Študenti majú možnosť predstaviť svoj produkt, preukázať svoje schopnosti a prezentačné zručnosti. Učia sa prijímať konštruktívnu kritiku a hodnotiť vlastnú prácu a prácu členom vlastnej skupiny. Snahou je čo v najväčšej miere priblížiť sa reálnej praxi, aby škola nepripravovala absolventov, ktorí nedokážu pracovať v tíme, efektívne komunikovať, riešiť problémy a pod.

Záver

V závere môžeme konštatovať, že projektové vyučovanie je najkomplexnejšou metódou, ktorá rozvíja študenta nie len po stránke odbornej, ale aj po stránke osobnostnej. Táto moderná koncepcia vzdelávania by mala mať nezastupiteľné miesto v príprave budúcich učiteľov. Študenti učiteľstva by mali už počas štúdia získavať didaktické zručnosti s realizáciou projektovej výučby. Okrem toho odporúčame učiteľom a garantom učiteľských študijných programov, aby hľadali priestor na využitie projektového vyučovania. Spolupráca študentov, ich vzájomná komunikácia, vytváranie a rozvíjanie sociálnych vzťahov počas realizácie projektu sú prínosom nielen pre učiteľa, a v nemalej miere ovplyvnia jeho ďalšiu prácu so študentmi, ale určite aj pre samotných študentov.

Príspevok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu Fakulty financií a účtovníctva VŠE, ktorý je realizovaný v rámci inštitucionálnej podpory VŠE IP100040.

Zdroje

- [1] BAJTOŠ, J. 2003. *Teória a prax didaktiky*. Žilina : Žilinská univerzita : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003. 384 s. ISBN 80-8070-130-X.
- [2] KOUDELA, J. 1998. *Vzdelávání učitelů odborných ekonomických předmětů v České republice*. In *Ekonomické vzdělávání na středních, vyšších a vysokých školách*. VŠE : ACTA OECONOMICA PRAGENSIA. č.6, roč. 6. 1998. s. 61-90. ISSN0572-3043.
- [3] *Projektové vyučování*. Metodická příručka. Channel Crossing s.r.o., dostupné na: (http://www.kurzyproucitele.cz/downloads/metodiky/Metodika_4_ProjektoveVyucovani.pdf).
- [4] SHULMAN, L. S. 1987. *Knowledge and Teaching : Foundations of the New Reform*. Harvard Educational Review, 1987, roč. 57., s. 1-22. EJ 351 846.
- [5] SPILKOVÁ, V. 2004. *Současní proměny vzdělávání učitelů*. Brno : Paido, 2004. ISBN 80-7315-081-6.
- [6] TUREK, I. 2006. *Úvod do didaktiky vysoké školy*. Bratislava : STU, 2006. 317 s. ISBN 80-227-2506-4.

Kontakt:

Ing. Katarína Krpáľková Krelová, PhD., Ing.-Paed.

Email: katarina.krelova@vse.cz

Adresa pracoviska: Vysoká škola ekonomická, Fakulta financií a účtovníctví

Katedra didaktiky ekonomických předmětů

nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Didaktika účtovníctva v príprave učiteľov ekonómov na Ekonomickej univerzite v Bratislave

Didactics of Accounting in the Preparation of Economics Teachers at the University
of Economics in Bratislava

Jaromír Novák

Abstract

The main aim of the article was to analyse the contemporary functions of didactics of accounting in teacher education in the Slovak republic. For over 50 years it has been an important part of the curriculum used in the preparation of economics teachers at the Department of Pedagogy of the Faculty of National Economy at the University of Economics in Bratislava. We analyzed the development of the department's study plans with a focus on the position of didactics of accounting in them. We also compared the presently-used study plan with the study plans used at other universities in Slovakia as well as in the Czech republic and Austria. Although didactics of accounting is not required as compulsory in complementary pedagogical studies for economists in Slovakia, it definitely helps teachers of economic subjects to take active part in educational process at secondary schools. According to the results of the research carried out at the University of Economics, the teachers that finished the complementary pedagogical study course at the Department of Pedagogy think that didactics of accounting should remain part of its study plan, but it should focus more on the modern methods of instruction rather than on the educational contents of accounting. However, due to the recent reduction in the number of lessons of accounting in non-teacher study programs provided by the faculties of the University of Economics, the present students in complementary pedagogical studies have much narrower knowledge of accounting than in the past. Therefore, it is hard to find a way to teach them how to use more advanced methods of instruction that usually require better knowledge of the educational contents they work with than using the traditional methods.

Keywords: didactics of accounting, economic education, teacher education, study program, curriculum

JEL classification: A20

Úvod

Didaktika účtovníctva má na Katedre pedagogiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity (NHF EU) v Bratislave dôležitú úlohu v príprave učiteľov ekonomických predmetov pre stredné školy. V príspevku analyzujeme význam tejto súčasti vzdelávania učiteľov ekonómov najskôr vo vzťahu k aktuálnym požiadavkám na pedagogických zamestnancov v odbornom ekonomickom vzdelávaní na stredných školách. Skúmame preto prioritne zákonom určené kvalifikačné predpoklady pre pedagogických zamestnancov vyučujúcich profesijné predmety.

V ďalšej časti príspevku bolo cieľom zistiť, akým spôsobom sa získava tá zložka kvalifikačných predpokladov, ktorá spočíva v získaní pedagogickej spôsobilosti v rámci doplňujúceho pedagogického štúdia na vysokých školách v súčasnosti. V tejto súvislosti sme vykonali analýzu a komparáciu obsahovej štruktúry študijných plánov tohto druhu štúdia na vybraných vysokých školách z rôznych regiónov Slovenska. Následne sme zistenia porovnali s vybranými vysokými školami pôsobiacimi v príprave učiteľov ekonómov v Českej republike a Rakúsku.

Druhá polovica príspevku skúma postavenie a úlohy didaktiky účtovníctva ako študijnej disciplíny pri získavaní pedagogickej spôsobilosti stredoškolských učiteľov ekonomických predmetov. Na základe analýzy historického vývoja jej miesta v študijnom pláne doplňujúceho pedagogického štúdia na EU v Bratislave sa zameriavame predovšetkým na aktuálne problémy súvisiace s funkciami, ktoré by mala v príprave učiteľov ekonómov plniť v súčasnosti.

Požiadavky na učiteľa odborných ekonomických predmetov v Slovenskej republike

Každá profesia kladie na zamestnancov na príslušnej pracovnej pozícii rôzne požiadavky, ktoré musia spĺňať, aby boli schopní danú prácu vykonávať kvalifikovane a zodpovedne. V prípade učiteľov odborných ekonomických predmetov vymedzuje základné predpoklady na

výkon ich pedagogickej činnosti v Slovenskej republike zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o pedagogických zamestnancoch“). V zmysle jeho aktuálnej dikcie musí každý takýto pedagogický zamestnanec spĺňať zákonom stanovené kvalifikačné predpoklady, musí byť bezúhonný, zdravotne spôsobilý a musí tiež ovládať štátny jazyk (ak tento zákon neustanovuje inak).

Ak odhliadneme od požiadavky ovládať štátny jazyk, spomedzi ostatných požiadaviek možno v procese prípravy učiteľov priamo formovať len ich **kvalifikačné predpoklady**. Tými sa v prípade pedagogických zamestnancov rozumie prioritne získanie profesijných kompetencií absolvovaním študijného programu v požadovanom študijnom odbore, ktorým je *učiteľstvo profesijných predmetov a praktickej prípravy*. Pre pozíciu stredoškolského učiteľa ekonomických predmetov, na ktorú sa v tomto príspevku zameriavame, je požadované najmenej vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa.

V prípade učiteľov profesijných predmetov sa proces získavania požadovaných kvalifikačných predpokladov orientuje na dve základné spôsobilosti: odbornú a pedagogickú. Ak učiteľ odborných ekonomických predmetov získa odbornú spôsobilosť inak ako absolvovaním učiteľského študijného odboru (absolvuje čisto ekonomicky zamerané vysokoškolské štúdium druhého stupňa), doplní si kvalifikáciu pre oblasť **pedagogickej spôsobilosti** získaním vzdelania v oblasti pedagogiky, psychológie a didaktiky ekonomických predmetov v tzv. *doplňujúcom pedagogickom štúdiu (DPŠ)*.

Doplňujúce pedagogické štúdium je štúdium na vysokých školách, ktorým pedagogický zamestnanec získa pedagogickú spôsobilosť na výkon pedagogickej činnosti učiteľa profesijných predmetov. A to buď dodatočne ako absolvent študijného programu druhého stupňa v neučiteľskom študijnom odbore (získa pedagogickú spôsobilosť na vyučovanie predmetov, ktorých obsah nadväzuje na obsah už absolvovaného študijného programu alebo študijného odboru a vykonané štátne skúšky), alebo ešte ako študent neučiteľského študijného programu súběžne so štúdiom študijného programu.

Obsahové zameranie štúdia na získanie pedagogickej spôsobilosti učiteľa ekonóma

Pri hľadaní odpovede na otázku, čo by malo byť obsahom doplňujúceho pedagogického štúdia budúcich učiteľov ekonómov, treba vychádzať z požiadaviek stredných odborných škôl ekonomického zamerania na ich pedagogických zamestnancov zabezpečujúcich výučbu ekonomických predmetov. Dôležité je, na ktoré z pedagogických činností vykonávaných v rámci danej profesie nestačí učiteľovi ekonómovi odborná spôsobilosť a čo všetko potrebuje vedieť okrem znalostí z ekonomických vied, aby bol schopný kvalifikovane odučiť príslušné odborné ekonomické predmety. Otázkou tiež ostáva, do akej miery je absolvovanie ľubovoľného študijného odboru ekonomického zamerania v druhom stupni vysokoškolského štúdia v súčasnosti automatickou garanciou aj pre odbornú spôsobilosť vo vzťahu k obsahu učiva vyučovaného na stredných školách s ekonomickým zameraním (osobitne k účtovníckej problematike, na ktorú sa podrobnejšie zameriavame v ďalších častiach príspevku).

Všeobecným spôsobom vymedzuje požiadavky na obsah vzdelávania v pedagogickej príprave učiteľov ekonómov už spomínaný zákon o pedagogických zamestnancoch. Podľa neho by obsahom doplňujúceho pedagogického štúdia malo byť najmenej 80 % pedagogicko-psychologického a sociálno-vedného základu študijného odboru učiteľstva a absolvovanie najmenej 40 vyučovacích hodín pedagogickej praxe pod vedením pedagogického zamestnanca cvičnej školy. O obsahu učiva tiež nepriamo vypovedajú požiadavky na obsah záverečnej skúšky, ktorou sa toto štúdium ukončuje. Tá sa má konať z týchto predmetov: všeobecná pedagogika, psychológia a didaktika vyučovacích predmetov na výkon

pedagogickej činnosti učiteľa, t. j. v prípade učiteľa ekonóma ide o didaktiku ekonomických predmetov.

Pri porovnaní študijných plánov doplnujúceho pedagogického štúdia vybraných vysokých škôl v SR sme zistili, že na všetkých školách sú súčasťou obsahu štúdia minimálne štyri vzdelávacie oblasti – psychológia, pedagogika, didaktika pre príslušnú skupinu odborných predmetov, na ktorých výučbu má absolvent získať pedagogickú spôsobilosť, a pedagogická prax. Rozdiely sú však v rozsahu výučby každej z týchto vzdelávacích oblastí, ako aj v percentuálnom pomere ich zastúpenia. Pedagogickú prax sme osobitne neskúmali, keďže nejde o vyučovací predmet a bola súčasťou každého študijného plánu. Pri prepočte percentuálnych podielov sme ju do celkovej výmery hodín štúdia nezahŕňali, pretože vo viacerých učebných plánoch sa uvádza nekonzistentnými údajmi (napr. rozsah tri týždne a pod.), a nie počtom vyučovacích hodín.

Pri analýze sme vychádzali z informácií o doplnujúcom pedagogickom štúdiu na Ekonomickej univerzite v Bratislave, ako aj na ďalších siedmich vybraných vysokých školách v SR, pri ktorých sme čerpali informácie z ich internetových stránok na prelome októbra a novembra 2014. Na šiestich z nich bol k dispozícii kompletný aktuálny študijný plán aj s presným rozsahom výučby jednotlivých predmetov, v jednom prípade bol zverejnený len zoznam predmetov v jednotlivých semestroch výučby bez časovej výmery (tu sme pri stanovení percentuálnych pomerov vychádzali z nášho odhadu zastúpenia jednotlivých predmetov vo výučbe – pričom sme predpokladali rovnomerné zastúpenie).

Do analyzovaných vzdelávacích oblastí sme pri prepočtoch rozsahu výučby priradili rôzne predmety, ktoré s nimi súvisia, a to napr. tieto predmety (v každom učebnom pláne bola iná štruktúra, počty a názvy predmetov, ale vzťah k analyzovaným základným vzdelávacím oblastiam sa dal určiť):

- pre oblasť **psychológia** – všeobecná psychológia, vývinová psychológia, pedagogické psychológia, sociálna psychológia a pod.
- pre oblasť **pedagogika** – všeobecná pedagogika, dejiny pedagogiky, teória vyučovania, pedagogická metodológia, teória výchovy a pod.
- pre oblasť **didaktika** – všeobecná didaktika, didaktika odborných (profesijných) predmetov, metodika odborných predmetov, predmetové didaktiky vybraných odborných predmetov a i.

V rámci oblasti **ostatné** sa najčastejšie nachádzali predmety ako didaktická technika, školský manažment, riadenie kvality v škole, seminár k záverečnej práci, rétorika, komunikačné zručnosti a ďalšie, ktoré nie sú jednoznačne priraditeľné do žiadnej z analyzovaných troch základných oblastí.

Analýzu sme robili na týchto vysokých školách:

- Ekonomická univerzita v Bratislave – EUBA,
- Univerzita Komenského v Bratislave – UK (tu sme vychádzali z podmienok DPŠ pre informatiku, kde bol verejne dostupný študijný plán na internetovej stránke – hoci ide o všeobecnovzdelávací predmet, v mnohých aspektoch má didakticky blízko k aplikovanej informatike, ktorá sa na obchodných akadémiách považuje za odborný ekonomický predmet),
- Žilinská univerzita v Žiline – UNIZA (tu neboli dostupné údaje o časovej výmere jednotlivých predmetov DPŠ, len o ich štruktúre a zaradení do semestrov výučby),
- Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici – UMB,
- Univerzita Konštantína filozofa v Nitre – UKF,
- Slovenská technická univerzita v Bratislave – STU,
- Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre – SPU,
- Technická univerzita v Košiciach – TUKE.

Prehľad o percentuálnom zastúpení uvedených vzdelávacích oblastí v rozsahu výučby na jednotlivých analyzovaných vysokých školách (VŠ) uvádzame v tabuľke:

Tabuľka 1. Zastúpenie príslušných vzdelávacích oblastí v študijnom pláne DPŠ na analyzovaných VŠ (v %)

Vysoká škola	Psychológia	Pedagogika	Didaktika	Ostatné
EUBA	16	16	48	20
UK	13	16	42	29
UNIZA (odhad)	6	19	19	56
UMB	23	34	24	19
UKF	25	28	27	20
STU	21	25	32	22
SPU	21	29	29	21
TUKE	28	19	29	24

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak vidno z tabuľky, pedagogicko-didaktická časť obsahu vzdelávania je dominantnou súčasťou každého študijného plánu dopĺňujúceho pedagogického štúdia, čo je v súlade s jeho cieľmi. Dôležitým zistením z analýzy je najmä odlišná vnútorná štruktúra týchto dvoch zložiek vzdelávania v príprave učiteľov profesijných predmetov na rôznych vysokých školách. V niektorých prípadoch takmer celý pedagogicko-didaktický blok tvoria len teoretické východiská výchovy a vzdelávania a v didaktickej oblasti sa ostáva iba v rovine všeobecnej, nanajvýš odborovej didaktiky. Sú však aj také školy, kde sa po základoch pedagogiky orientuje didaktický obsah podrobnejšie na metodiku výučby konkrétnych predmetov a okrem dôrazu na odborovú didaktiku sa zvyrazňujú predmetové didaktiky. Práve v tomto smere spomedzi analyzovaných študijných plánov vyniká Ekonomická univerzita v Bratislave, kde je základnou filozofiou dopĺňujúceho pedagogického štúdia pripraviť čo najlepšie učiteľov ekonómov do konkrétnej pedagogickej praxe na ekonomicky zameraných stredných odborných školách tak, aby rozumeli obsahovým i didaktickým osobitostiam výučby všetkých hlavných odborných ekonomických predmetov a aby boli pri správnom vnímaní ich medzipredmetových vzťahov po absolvovaní DPŠ schopní priamo sa zapojiť do vyučovacieho procesu v ktoromkoľvek z profilových odborných ekonomických predmetov zvyčajne vyučovaných na stredných školách.

K tvorbe obsahu vzdelávania v rámci dopĺňujúceho pedagogického štúdia možno v tomto smere pristupovať z dvoch základných uhlov pohľadu na zmysel tohto kvalifikačného štúdia:

- DPŠ má sprostredkovať predmetovo nešpecifické vedomosti, príp. zručnosti z pedagogicko-psychologických disciplín, pretože samotný obsah vzdelávania na stredných školách je v tomto štúdiu sekundárny (odborná spôsobilosť sa získava mimo DPŠ);
- DPŠ má pripraviť svojich absolventov tak, aby boli po jeho skončení schopní bez problémov sa zapojiť do pedagogického procesu v príslušných profesijných predmetoch na stredných školách, a teda je dôležité naučiť ich aj to, čo a ako treba z ich vysokoškolského odborného vzdelania (väčšinou abstraktne a teoreticky orientovaného) didakticky spracovať v prostredí strednej školy (tu je zväčša výučba orientovaná na praktickú aplikáciu odborných poznatkov).

Je nesporné, že v prvej časti DPŠ musia študenti získať najskôr základné psychologicko-pedagogické poznatky o podstate vyučovacieho procesu, o procese učenia a o subjektoch, ktoré na týchto procesoch participujú. Zaradenie základov psychológie (najmä vývinovej a pedagogickej) a pedagogiky (ciele, zmysel a charakteristika priebehu a podstaty procesov výchovy a vzdelávania) do študijných plánov DPŠ je preto nevyhnutné. Otázne však je, či

učitelia pre svoju pedagogickú prax potrebujú aj hlbšie teoretické poznatky z týchto dvoch vedných disciplín, alebo je pre ich pedagogickú činnosť dôležitejšia schopnosť aplikovať základné vedomosti z týchto vied pri výučbe príslušných profesijných predmetov v kombinácii s ich odbornou spôsobilosťou vo vzťahu k obsahu učiva, čo je úlohou odborovej didaktiky a predmetových didaktík.

Ak sa prikloníme skôr k druhému variantu pohľadu na zmysel DPŠ v príprave učiteľov ekonómov, mali by sme študentov popri základoch psychológie a pedagogiky naučiť najmä aplikovať získané vedomosti vo vyučovacom procese na stredných školách. Najbežnejšou strednou odbornou školou s ekonomickým zameraním v SR je obchodná akadémia, a preto má zmysel pripravovať budúcich učiteľov ekonomických predmetov hlavne na pôsobenie na tomto type školy a vychádzať tak z príslušného zamerania vyučovacieho procesu v odbornom vzdelávaní na obchodnej akadémii.

Ak vezmeme do úvahy fakt, že na obchodných akadémiách majú tradične dominantné postavenie predmety podniková ekonomika (ekonomika) a účtovníctvo, ktoré tvoria jadro teoretickej zložky odborného vzdelávania na tejto škole tak svojím rozsahom, ako aj obsahom z hľadiska profilu absolventa (sú tu najdôležitejšou súčasťou maturitnej skúšky), považujeme za dôležité zaradiť do obsahu vzdelávania v rámci DPŠ určeného pre učiteľov ekonómov okrem odborovej didaktiky minimálne dve predmetové didaktiky, a to didaktiku podnikovej ekonomiky a didaktiku účtovníctva. Tento prístup potvrdzuje aj fakt, že tieto dve predmetové didaktiky tvoria základ aplikačnej zložky prípravy učiteľov ekonómov nielen na pôde Katedry pedagogiky NHF EU v Bratislave, ktorá pôsobí v príprave učiteľov ekonomických predmetov v SR už vyše polstoročia, ale sú tiež dôležitou súčasťou prípravy učiteľov ekonómov na Vysokej škole ekonomickej (VŠE) v Prahe i na Wirtschaftsuniversität vo Viedni, ktoré majú podobné postavenie v príprave stredoškolských učiteľov ekonómov v Českej republike a v Rakúsku ako spomínaná katedra v SR. V ďalších častiach príspevku sa vzhľadom na jeho obmedzený rozsah zameriavame na analýzu postavenia, významu, vývoja a aktuálnych výziev len pre jednu z týchto didaktík (didaktiku účtovníctva) v príprave učiteľov odborných ekonomických predmetov, ktorú sme si zvolili vzhľadom na tematické zameranie príslušnej konferenčnej sekcie.

Vývoj postavenia didaktiky účtovníctva v príprave učiteľov ekonómov na EU v Bratislave

Didaktika účtovníctva je dôležitou hraničnou pedagogickou vednou disciplínou na rozhraní medzi pedagogicko-psychologickými vedami a účtovníctvom ako vedou (Šlosár, 2008, s. 11), čím sa jej poznatky stávajú určitým nástrojom pomáhajúcim v príprave i ďalšom vzdelávaní učiteľov ekonómov (Koudela, 1995, s. 10). Preto ju považujeme aj za dôležitú študijnú disciplínu, ktorá pomáha učiteľom na obchodných akadémiách pristupovať k výučbe predmetu účtovníctvo s väčším nadhľadom, t. j. nielen na základe odborných vedomostí z účtovníctva, ale aj pomocou aplikovaných didaktických odporúčaní pre vyučovací proces v tomto odbornom ekonomickom predmete.

Pri analýze aktuálnych učebníc používaných pri príprave učiteľov ekonómov na EU v Bratislave (napr. Šlosár – Novák, 2012 a na ňu nadväzujúce učebnice) a na VŠE v Prahe (napr. Rotport – Fišerová – Berková, 2011) možno zistiť, že sa začínajú vždy predstavením síce už na predmet účtovníctvo aplikovaných didaktických poznatkov, ale najskôr len v rovine tzv. všeobecnej časti didaktiky účtovníctva (hovoria teda napr. o cieľoch a úlohách tejto predmetovej didaktiky, osobitostiach uplatňovania didaktických zásad, vyučovacích metód, prostriedkov a organizačných foriem vo výučbe účtovníctva v priamej súvislosti s jeho postavením v učebnom pláne školy, ale aj o rozsahu a štruktúre učiva v predmete účtovníctvo a jeho vnútropredmetových i medzipredmetových vzťahoch a pod.). V ďalšom texte potom

metodicky rozpracovávajú vybrané tematické celky, t. j. venujú sa tzv. špeciálnej časti didaktiky účtovníctva, orientovanej priamo na prácu učiteľa so žiakmi pri konkrétnych témach na vyučovacích hodinách. Týmto spôsobom v porovnaní so všeobecnou didaktikou alebo odborovou didaktikou predstavujú oveľa konkrétnejšiu pomôcku pre budúcich učiteľov obchodných akadémií na ich neskoršie pôsobenie v pedagogickej praxi.

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že ak niektorí učitelia ekonómovia nepôsobia vo svojej pedagogickej praxi priamo v predmete účtovníctvo, poznatky zo špeciálnej časti didaktiky účtovníctva v ich príprave na pedagogickú činnosť neboli potrebné. Vzhľadom na nezastupiteľné miesto účtovníctva vo vzťahu k profilu absolventa obchodnej akadémie je však takéto uvažovanie príliš povrchné. Aj učitelia, ktorí vyučujú iné odborné ekonomické predmety, by mali mať dobrý prehľad o tom, čo a ako sa v predmete účtovníctvo vyučuje, pretože bez toho len sotva dokážu správne využiť veľké množstvo medzipredmetových vzťahov, ktoré tento predmet má s väčšinou ostatných predmetov v rámci odbornej zložky vzdelávania na obchodnej akadémii.

Pri bližšom pohľade na obsah vzdelávania realizovaný na pôde Katedry pedagogiky NHF EU v Bratislave a jeho vyše 50-ročnú tradíciu a vývoj v rôznych formách prípravy učiteľov možno skonštatovať, že didaktika účtovníctva bola v istej podobe vždy súčasťou realizovaných foriem prípravy učiteľov. Už pri založení katedry v roku 1961 sa v prvom učebnom pláne „doplnkového“ pedagogického štúdia nachádzal ako najrozsiahlejší dvojsemestrálny predmet s celkovou výmerou za oba semestre spolu 10 hodín týždenne predmet Metodiky ekonomických predmetov, v rámci ktorého sa okrem iných metodík oboznamovali študenti aj s metodikou učebného predmetu účtovníctvo, ktorá vstupovala aj do štátnej záverečnej skúšky pri ukončení tohto štúdia (Šlosár, 2011, s. 9 – 10).

Vzhľadom na veľkú náročnosť tohto štúdia a jeho vysokú koncentráciu do dvoch ročníkov štúdia došlo v neskoršom období k rozdeleniu výučby až na tri ročníky, pričom sa zároveň prechodne tak v rámci DPŠ, ako aj v samostatnom študijnom odbore Učiteľstvo ekonomických predmetov (tu sa začala výučba od školského roku 1966/67) rozdeľovali študenti vo vzťahu k metodikám ekonomických predmetov na dve aprobačné skupiny. Na metodiku účtovníctva a s ňou súvisiace ďalšie metodiky sa tak zameriavala počas niekoľkých školských rokov len časť študentov.

Od polovice 80. rokov minulého storočia až po súčasnosť je didaktika účtovníctva stabilnou súčasťou učebných a študijných plánov katedry v sekcii povinných predmetov tak pre DPŠ, ako aj v rámci študijného odboru učiteľstva, a to zväčša s dvojsemestrálnou výmerou, ktorú tento predmet má aj v súčasnosti. Názvy predmetov, v rámci ktorých sa študenti s problematikou didaktiky účtovníctva oboznamovali, sa počas tohto obdobia menili. Zo začiatku sa hovorilo o teórii vyučovania informačnej sústavy podniku, neskôr sa didaktika účtovníctva skrývala ako súčasť širšie koncipovaného predmetu didaktika odborných predmetov, až kým sa napokon názov predmetu ustálil na jeho súčasnej podobe – didaktika účtovníctva. Dnes možno skonštatovať, že má v študijnom pláne DPŠ, ako aj v študijnom pláne študijného programu učiteľstva odborných ekonomických predmetov svoje stabilné miesto a tvorí spolu s didaktikou podnikovej ekonomiky v rovnocennom postavení základ povinnej predmetovo orientovanej aplikovanej didaktickej prípravy učiteľov ekonómov na EU v Bratislave.

Aktuálne výzvy pre výučbu didaktiky účtovníctva na Ekonomickej univerzite v Bratislave

Napriek svojmu tradičnému postaveniu v príprave učiteľov ekonómov naráža didaktika účtovníctva v poslednom období na EU v Bratislave na viaceré problémy, ktoré by sa ešte pred niekoľkými rokmi javili ako bezpredmetné. Asi najzávažnejším aktuálnym problémom

je postupné oslabovanie postavenia predmetu účtovníctvo v študijných plánoch jednotlivých ekonomicky orientovaných študijných odborov, ktoré univerzita poskytuje svojim študentom a od absolvovania ktorých sa očakáva aj získanie odbornej spôsobilosti potrebnej na prácu učiteľa ekonomických predmetov na stredných školách. Je pritom nesporné a doterajšia prax to jasne ukazuje, že pre štúdium predmetových didaktík je ideálne, ak môžu z hľadiska príslušného odborného obsahu nadviazať na vedomosti z daného vedného odboru (v našom prípade účtovníctvo), ktoré sa tak v predmetovej didaktike môžu ďalej rozvíjať formou odbornej didaktickej prípravy (Velichová, 2013, s. 19). V učiteľskom študijnom odbore samozrejme s touto nadväznosťou nie je problém, pretože v prvom stupni štúdia má účtovníctvo ako odborný ekonomický predmet svoje nezastupiteľné miesto. Problém nastáva pri získavaní pedagogickej spôsobilosti oddelene od získania odbornej spôsobilosti, t. j. v podobe doplňujúceho pedagogického štúdia, ktoré z hľadiska odbornosti v ekonomickej oblasti iba nadväzuje na poznatky získané v ekonomických študijných odboroch, ku ktorým sa DPŠ viaže.

V súčasnosti vzniká v súvislosti s potrebou modernizovať vyučovací proces v ekonomických predmetoch oprávnená požiadavka na redukcii množstva učiva, ktoré majú žiaci zvládnuť, aby sa na hodinách vytvoril priestor na využívanie aktivizujúcich vyučovacích metód. V tomto smere viaceré výskumy preukázali, že učitelia už pôsobiaci na školách majú záujem práve o ten typ školení, ktoré sú zamerané na zvyšovanie ich kvalifikácie z didaktickej stránky a odporúčajú tiež inovácie už v pregraduálnej príprave svojich budúcich kolegov v oblasti ich oboznamovania s modernými didaktickými postupmi, vyučovacími metódami a prostriedkami a pod. (Orbánová, 2014, s. 99).

Na predmet účtovníctvo a na možnosti priblíženia obsahu a metód jeho výučby hospodárskej praxi sa osobitne vzťahujú odporúčania vyplývajúce z viacerých výskumných štúdií aplikovaných buď priamo na účtovníctvo, alebo na súvisiacu finančno-ekonomickú problematiku, z ktorých vyplýva, že by už v školách mali žiaci získavať nielen potrebné vedomosti z účtovníctva, ale aj zručností a návykov zodpovedajúce technike vedenia účtovníctva používanej v praxi. To implikuje dôraz na využívanie informačno-komunikačných technológií vo výučbe účtovníctva v školách, aby žiaci nielen porozumeli postupu účtovania jednotlivých účtovných prípadov, ale boli tiež prakticky pripravení na ich účtovanie pomocou príslušnej výpočtovej techniky a softvérových produktov. Používanie IKT na hodinách sa pritom netýka len žiaka, ale aj samotnej práce učiteľa, ktorú pomáha zefektívniť z rôznych stránok (Králová – Novák a kol., 2014, s. 309 – 313). Navyše sa tiež vo vzťahu k samotnému účtovníctvu ukazuje, že využívanie účtovného softvéru vo vyučovacom procese prispieva nielen k formovaniu prakticky využiteľných zručností pri práci ekonóma s modernými technológiami, ale aj k lepšiemu pochopeniu a trvácnejšiemu osvojeniu preberaných teoretických vedomostí (Boulianne, 2014, s. 39).

Výzvy pre inováciu vyučovacieho procesu v predmete účtovníctvo sa netýkajú len používania moderných technológií vo výučbe, ale aj hľadania ciest inovácií obsahu učiva preberaného na školách a jeho priblíženia novým požiadavkám vyplývajúcim z potrieb hospodárskej praxe (napr. určité závery ohľadne miery a spôsobu zapracovania problematiky medzinárodných účtovných štandardov IFRS do učebných osnov účtovníctva na obchodných akadémiách ponúka štúdia Berkovej, 2013, s. 14 a pod.) alebo z inovácií príslušného štátneho vzdelávacieho programu (napr. Novák, 2014, s. 125 – 128 a i.).

Vo vymenovávaní aktuálnych potrieb inovácií výučby účtovníctva na stredných školách by sme mohli pokračovať ešte dlhší čas. Vzhľadom na rozsah príspevku sa však zameriame na to, ako by už len tieto vybrané naznačené požiadavky mali ovplyvniť zameranie didaktiky účtovníctva v príprave budúcich učiteľov ekonómov.

Predmet účtovníctvo je špecifický komplexným charakterom svojho učiva a množstvom jeho vzájomných vnútorných väzieb a prepojení, a preto je na rozdiel od iných predmetov veľmi

ťažké na stredných školách voliť cestu redukcie učiva, zvlášť ak sa od absolventa obchodnej akadémie očakáva, že bude schopný samostatne viesť účtovníctvo v oboch účtovných sústavách. Sotva sa teda môže škola rozhodnúť, že vypustí niektorý tematický celok, čo dokonca platí aj v rovine väčšiny tém (napr. ak má žiak vedieť samostatne viesť účtovníctvo, nemôže si predmetová komisia školy povedať, že bude stačiť, ak žiaci budú vedieť účtovať o zásobách materiálu a účtovanie o tovare im odpustíme a pod.). V tomto smere možno vidieť cestu redukcie učiva zrejme iba v tom, že časť učiva o tých účtovných prípadoch, ktoré sa v praxi vyskytujú zriedkavo, sa bude z hľadiska vyučovacích cieľov preberať na informatívnej úrovni, aby žiaci získali iba základné vedomosti o nich a ušetrený čas možno využiť na aplikáciu moderných metód a prostriedkov výučby vo vyučovacom procese.

Vychádzajúc z uvedeného prístupu by sme sa nadväzne v obsahu výučby didaktiky účtovníctva mali menej sústrediť na odbornú stránku vyučovania a viac sa zamerať na moderné metódy výučby v predmete účtovníctvo, ako aj na využitie novodobých prostriedkov výpočtovej techniky. To však predpokladá, že odborné poznatky súvisiace so samotným obsahom učiva už študenti ovládajú a možno sa o ne pri učive o modernizácii didaktických prístupov k ich výučbe oprieť. V súčasnosti však na EU v Bratislave narážame skôr na opačnú situáciu, keď študenti DPŠ prichádzajú na výučbu didaktiky účtovníctva s čoraz menšími vedomosťami z účtovníctva.

V profile absolventa vysokoškolského štúdia ekonomického zamerania nie je požiadavka na schopnosť vedenia účtovníctva až taká dôležitá (pokiaľ nejde o študijný odbor účtovníctvo), keďže rutinné účtovnícke práce sa v praxi očakávajú skôr od stredoškolsky vzdelaných ekonómov. Preto je redukcia výučby účtovníctva vo väčšine študijných programov v poslednom období len na jeden semester štúdia v poriadku z hľadiska profilu absolventa príslušného vysokoškolského štúdia. Na druhej strane takýto rozsah výučby nie je postačujúci na to, aby bol daný absolvent skutočne odborne spôsobilý na výučbu účtovníctva v rozsahu, aký sa požaduje na stredných školách. Vychádzajúc z požiadavky na schopnosť stredoškolských učiteľov ekonómov orientovať sa v medzipredmetových vzťahoch aspoň k profilovým ekonomickým predmetom (ku ktorým účtovníctvo na stredných školách nesporne patrí), ak reálne negarantuje úplnú odbornú spôsobilosť na výučbu tohto predmetu samotné ekonomicky zamerané vysokoškolské štúdium, nemožno od obsahu učiva pri výučbe didaktiky účtovníctva upúšťať, skôr naopak, obsahové otázky vystupujú do popredia ešte viac, ako tomu bolo v minulosti. Ťažko sa napríklad dá vysvetliť a na seminároch precvičovať využitie prípadových štúdií či komplexných príkladov v podobe série problémových úloh z účtovníctva, ak študenti nerozumejú ich samotnému obsahu, pretože často neovládajú ani len elementárne vedomosti z účtovníckej problematiky. Od študentov samotných potom čoraz častejšie prichádzajú podnety na zaradenie väčšieho počtu prednášok a seminárov zameraných na samotné účtovanie do sylabu predmetu, čo je ťažko zlučiteľné so snahou modernizovať vzdelávací obsah samotnej didaktiky.

Aj keď naznačený problém súvisí skôr s chybnou zadefinovanými požiadavkami na získanie odbornej spôsobilosti učiteľa ekonóma, zároveň sa tým narúša aj didaktická príprava a rozvíjanie schopností didaktickej interpretácie učiva modernými prostriedkami v rámci získavania pedagogickej spôsobilosti účastníkov DPŠ, ktorá stavia na daných cieľoch a obsahu výučby. Keďže zrejme nie je správnou cestou pokúšať sa presadiť viac účtovníctva vo všetkých ekonomicky zameraných vysokoškolských študijných programoch, kde účtovníctvo nie je vždy nevyhnutné v takej miere ako v učebnom pláne obchodnej akadémie, čaká nás v didaktike účtovníctva v najbližšom období náročná úloha nájsť také riešenie vzniknutej situácie, ktoré by prinieslo do výučby viac priestoru pre rozšírenie a prehĺbenie potrebných vedomostí z účtovníctva, a zároveň sústredilo väčšiu pozornosť aj na modernizáciu poznatkov didaktického charakteru.

Záver

Vágne formulované zákonné požiadavky na obsah DPŠ umožňujú vysokým školám pri realizácii tohto štúdia ostávať podľa vlastného uváženia iba v rovine odborovej didaktiky, bez aplikácie jej poznatkov na konkrétne odborné ekonomické predmety. Zaradenie didaktiky účtovníctva do študijného plánu DPŠ tak možno zdôvodniť skôr na podklade historických skúseností s prípravou učiteľov ekonómov na pôde Katedry pedagogiky NHF EU v Bratislave a spätnou väzbou od absolventov ohľadne využiteľnosti získaných poznatkov. Tí na jednej strane odporúčajú didaktiku účtovníctva v rámci DPŠ ponechať, no zároveň si myslia, že obsah vzdelávania predmetových didaktík treba orientovať viac na aplikáciu moderného metodického aparátu na vybraných témach z daných učebných predmetov a menej pozornosti stačí venovať odbornej stránke obsahu učiva v príslušných predmetoch. To však v prípade didaktiky účtovníctva v reálnej praxi naráža na problém, že súčasní študenti sú menej odborne pripravení z účtovníckej problematiky ako v minulosti. Moderné vyučovacie metódy pritom vyžadujú zvyčajne problémovejší a aktívnejší charakter výučby, čo svojim spôsobom kladie vyššie nároky na prácu učiteľov i žiakov, ako aj na ich odbornosť (napr. nestačí len uviesť predkontáciu k zadanému účtovnému prípadu, ale celá úloha sa formuluje problémovo, žiak musí zo zadanej prípadovej štúdie sám prísť aj na to, aké účtovné prípady sa vôbec udiali atď.). Preto v súčasnosti stojíme pred náročnou výzvou inovovať obsah didaktiky účtovníctva v smere k modernejším didaktickým prístupom a ich aplikácii vo výučbe pri súčasnom zabezpečení zvládnutia požadovanej úrovne obsahu metodicky spracovávaného učiva vzhľadom na čoraz slabšie zabezpečenie tejto požiadavky v rámci samotnej odbornej spôsobilosti študentov DPŠ.

Zdroje

- [1] BERKOVÁ, K. 2013. Model řízení výuky základů IFRS v sekundárním ekonomickém vzdělávání. In *Trendy v ekonomickém vzdělávání* : sborník z mezinárodní vědecké konference 2013. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2013, s. 6 – 15. ISBN 978-80-245-1989-0.
- [2] BOULIANNE, E. 2014. Impact of accounting software utilization on students' knowledge acquisition. In *Journal of Accounting & Organizational Change*. ISSN 1832-5912, 2014, Vol. 10, Iss 1, pp. 22 – 48. Dostupné na internete: <<http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-12-2011-0064>>
- [3] KOUDELA, J. 1995. *Didaktika účetnictví I. díl*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 156 s. ISBN 80-7079-953-6.
- [4] KRÁLOVÁ, A. – NOVÁK, J. a kol. 2014. *Teoretické aspekty racionalizace ekonomického vzdělávání*. Praha: Press21, 2014. 535 s. ISBN 978-80-905181-5-5.
- [5] ORBÁNOVÁ, D. 2014. *Aktivizující vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní*. Druhé, prepracované vydanie. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2014. 106 s. ISBN 978-80-225-3819-0.
- [6] NOVÁK, J. 2014. Implementácia vzdelávacieho štandardu účtovníctvo a dane v školskom vzdelávacom programe obchodných akadémií. In *Integrace ekonomického vzdělávání* : sborník z mezinárodní vědecké konference 2014. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2014, s. 122 – 128. ISBN 978-80-245-2049-0.
- [7] PASIAR, L. 2012. Finančné vzdelávanie s využitím prostriedkov IKT. In *Sapere Aude 2012: vzdělávání a dnešní společnost* : recenzovaný sborník příspěvků vědecké konference s mezinárodní účastí. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2012, s. 332 – 338. ISBN 978-80-904877-9-6.
- [8] ROTPORT, M. – FIŠEROVÁ, M. – BERKOVÁ, K. 2011. *Didaktika základů účetnictví*. Praha: Oeconomica, 2011. 142 s. ISBN 978-80-245-1837-4.

- [9] ŠLOSÁR, R. 2008. *Didaktika účtovníctva I*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2008. 206 s. ISBN 978-80-225-2546-6.
- [10] ŠLOSÁR, R. 2011. *História a súčasnosť Katedry pedagogiky NHF EU v Bratislave (1961 – 2011)*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011. 78 s. ISBN 978-80-225-3254-9.
- [11] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2012. *Didaktika účtovníctva A*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2012. 260 s. ISBN 978-80-225-3412-3.
- [12] VELICHOVÁ, L. 2013. *Didaktika daňovníctva – teória a prax*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2013. 124 s. ISBN 978-80-225-3566-3.
- [13] *Zákon č. 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.*

Kontakt:

Ing. Jaromír Novák, PhD.

jaromir.novak@euba.sk

Katedra pedagogiky, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

Význam ekonomického vzdelania pre ľudský kapitál

The Importance of the Economic Education for Human Capital

Darina Orbánová

Abstract

The economic education is becoming increasingly important because of the fact that understanding of the basic economic concepts allows people to orientate within the economic issues occurring not only in the working sphere, but also in the private sphere. The economic education by the requirements of the society influences also the values of young people and therefore more attention should be paid to it. The importance of the economic literacy has contributed to the fact that pupils in the school system of the Slovak Republic begin to get economically educated even in primary schools. Students in the schools of economics receive the widest economic education. This article is focused on education in such schools. The main school subjects in vocational education are economics and accounting which are closely related. The aim of this article is to highlight the importance of these subjects in the economic education which is one of the factors of the human capital formation. Furthermore the aim is to highlight the importance of the special didactics (didactics of economics and didactics of accounting). We analyse the approach to the teaching of these subjects in regards to the educational program of the selected school and we emphasize the need to use the connections between them. There is a requirement for the teachers teaching subjects – economy and accounting that they lead all their students to accepting new knowledge based on the knowledge already gained. Another requirement is for creating a specific system of knowledge which would assume all the students being able to combine the knowledge gained in the various subjects and to use it in the practice.

Keywords: economic education, economic literacy, special didactics

JEL classification: A1, A2

Úvod

Ľudský kapitál vo všeobecnom ponímaní predstavuje všetky vedomosti a skúsenosti, ktoré jednotlivец nadobudol a disponuje s nimi. K jeho formovaniu prichádza vo vzdelávacích inštitúciách, vplyvom rodinného prostredia a priameho okolia, ako aj pracovného prostredia a skúseností. Práve vzdelaniu pripisujeme pri jeho tvorbe najväčší význam, lebo kvalitné vzdelanie je rozhodujúcim zdrojom budúceho rozvoja, prosperity a konkurencieschopnosti Slovenskej republiky. V rámci vzdelávania má významné postavenie ekonomické vzdelávanie, nakoľko základy ekonomických poznatkov a chápanie spoločenských javov z ekonomického aspektu sa stali nevyhnutnou súčasťou všeobecného vzdelania človeka, zahŕňajúceho poznatky a zručnosti, ktoré by mal mať každý. Zmeny v spoločnosti a jej očakávaný vývoj potvrdzujú, že ekonomické poznatky k nim jednoznačne patria. Ekonomické vzdelávanie chápeme ako proces, ktorý umožňuje získať sústavu poznatkov z ekonomických a im príbuzných vedných odborov a z hospodárskej praxe, rozumové a praktické zručnosti, prípadne niektoré návyky. Výsledkom ekonomického vzdelávania je ekonomické vzdelanie, označované aj ako ekonomická gramotnosť (Orbánová, 2013).

Ekonomické vzdelanie ako atribút modernej spoločnosti

Súčasnú ekonomické prostredie je významne ovplyvnené informačnou spoločnosťou, v ktorej žijeme a ktorá je spojená s rýchlym rozvojom informačných a komunikačných technológií, zrýchľujúcimi sa tokmi informácií a skraccujúcimi sa inovačnými cyklami. Zároveň je to tiež prostredie pomerne turbulentné, spojené s diskontinuitami vývoja a globalizačnými tendenciami. Tieto a mnohé ďalšie makrotrendy sa premietajú do fungovania a ekonomického rozhodovania všetkých ekonomických subjektov (Krpálek, 2013). V ostatných rokoch sa ekonomické dianie v našej krajine i vo svete stalo predmetom záujmu mnohých občanov. Denne sa stretávame s ekonomickými problémami a z toho vyplývajúcou potrebou realizovať ekonomické rozhodnutia týkajúce sa ponuky, dopytu, mzdy, ceny, daní, dlhodobých úspor na dôchodok, zabezpečenia rodiny a iných ekonomických otázok, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou bežného života občanov

i podnikateľských subjektov. Mnohé tieto rozhodnutia sa týkajú finančných otázok a vyžadujú si pomerne rozsiahly zber a náročnú analýzu informácií. V minulosti vykonával veľa strategických rozhodnutí za občanov štát, ktorý pre nich zabezpečoval napríklad zdravotné a sociálne poistenie či bytovú výstavbu. V súčasnosti sa značná časť týchto rozhodnutí presunula na jednotlivcov, resp. domácnosti. Príkladom takýchto rozhodnutí je účasť v druhom a treťom pilieri dôchodkového sporenia alebo kúpa životného poistenia či hypotéky. Trhová ekonomika a demokratická spoločnosť poskytujú občanom podstatne väčšie možnosti voľby, súčasne však na nich kladú oveľa vyššie nároky na kvalitu strategických rozhodnutí. Kvalifikované rozhodnutia predpokladajú aspoň základnú znalosť ekonomickej problematiky, ale tento predpoklad nie je u mnohých občanov splnený. Napríklad výsledky prieskumu SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) v dvanástich krajinách Európy naznačujú, že polovica domácností s prednostom vo veku nad 50 rokov má problémy prispôsobiť mesačné výdavky svojim príjmom (Litwin, Sapir, 2009).

V súvislosti so zmenou v prístupe k strategickým rozhodovaniám sa zvýšili požiadavky na ekonomickú gramotnosť obyvateľov a v rámci nej aj na ich finančnú gramotnosť. Odborníci upozorňujú na to, že v spoločnosti, kde sa závažné finančné rozhodnutia presúvajú zo štátu na jednotlivcov a domácnosti, je nedostatočná úroveň finančnej gramotnosti problémom nielen pre samotné domácnosti, ale aj pre štát. Zlé finančné rozhodnutia môžu domácnosti posunúť bližšie k hranici chudoby, a tým zvýšiť aj nároky na sociálne a dôchodkové výdavky štátu (Baláž, 2012). Z týchto dôvodov je jednou z úloh školskej politiky, prezentovaných v pedagogicko-organizačných pokynoch na školský rok 2014/2015, zapracovanie Národného štandardu finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov, pričom spôsob implementácie stanovuje Metodika pre zapracovanie a aplikáciu tém finančnej gramotnosti do školských vzdelávacích programov základných a stredných škôl, ktorú vydalo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Odporúča sa zabezpečiť vybavenosť škôl učebnými materiálmi, pomôckami a metodickými materiálmi, stimulujúcimi rozvoj finančnej gramotnosti, a tiež kontrolovať stav a úroveň jej rozvíjania u žiakov.

Rastúci záujem o ekonomicky vzdelanú populáciu zo strany spoločnosti sa prejavuje rôznymi formami nielen v školách, ale aj v rôznych významných inštitúciách. V ostatných rokoch poskytujú významné zdroje na podporu ekonomickej a finančnej gramotnosti vo svete centrálné banky. Investície centrálnych bánk do vzdelávania sa zameriavajú na rôzne cieľové skupiny. Pre žiakov 1. stupňa základných škôl sú prezentované ekonomické koncepty zábavnou formou, pre žiakov základných a stredných škôl distribuujú do škôl špeciálne vzdelávacie balíčky v podobe učebníc a ďalších študijných materiálov a pre stredoškolských učiteľov, u ktorých sa predpokladá multiplikačný efekt v podobe transferu znalostí sa realizujú semináre a súčasne sú im poskytované materiály ako knihy, testy a i. (Chytilová, Chytil, 2014). Aj v Slovenskej republike sa Národná banka Slovenska aktívne podieľa na zvyšovaní ekonomickej gramotnosti občanov. Tiež sa zameriava na rôzne cieľové skupiny. Napríklad v roku 2013 zorganizovala pre žiakov základných škôl súťaž detských kresieb o NBS – Povieme to farbičkami, v rámci Dňa otvorených dverí pripravila pre všetky deti pas detského návštevníka, do ktorého zbierali pečiatky na určených stanovištiach, uskutočnil sa druhý ročník vzdelávacej súťaže Eurosystemu pre žiakov stredných škôl Generácia Euro, ako aj prednášky pre učiteľov, ktorými začal už tretí ročník tejto súťaže. Na odbornom vzdelávaní sa podieľa aj prostredníctvom lektorskej, prednáškovej a konzultačnej činnosti zamestnancov NBS.

Napriek iniciatíve rôznych inštitúcií v oblastiach ekonomickej výchovy a vzdelávania je ťažisko ich realizácie na školách. Ekonomická výchova a vzdelávanie v školských podmienkach má vzbudiť záujem žiakov a študentov o osvojenie si základných

ekonomických poznatkov, o vývoj a súčasný stav našej ekonomiky i ekonomiky ostatných krajín vo svete. Sú zakomponované do vzdelávacích obsahov vo všetkých troch hlavných stupňoch školskej sústavy Slovenskej republiky – na základných, stredných i vysokých školách. Dôležitú úlohu majú aj v rámci ďalších foriem vzdelávania dospelých v systéme celoživotného vzdelávania. Šírka a hĺbka ekonomického vzdelávania závisia od rôznych druhov a typov škôl. Na úrovni základných škôl majú žiaci získať základnú ekonomickú orientáciu o dianí vo svete a osvojiť si základné ekonomické pojmy a kategórie. Jadro ekonomickej výchovy a vzdelávania, ako aj snahu o rozvoj ekonomického myslenia žiakov na vyššej úrovni chápania ekonomických pojmov v ich vzájomných súvislostiach je vhodné zaradiť až na stredné školy. V širšom kontexte celoživotného vzdelávania sa kladie dôraz na vhodne orientovanú ekonomickú výchovu – formovanie žiaducich osobnostných vlastností, rozvíjanie ekonomického myslenia, až dosiahnutia určitého stupňa ekonomického vedomia, ktoré umožní absolventom všetkých škôl úplne automaticky správať sa trhovo, prežiť aj v agresívnom konkurenčnom prostredí. Najmenej problematické je určenie cieľov a úloh ekonomickej výchovy a vzdelávania na vysokých školách, nakoľko ich navštevuje relatívne malé percento celkovej populácie, pričom štúdium na nich má dobrovoľný a špecializačný charakter (Šlosár, Novák, 2012).

Ekonomické vzdelávanie na úrovni stredných škôl

V našom príspevku sa zameriavame na ekonomické vzdelávanie na úrovni stredných škôl. Nakoľko všetci absolventi stredných škôl by mali disponovať ekonomickou gramotnosťou na určitom stupni, je ekonomické vzdelávanie zakomponované v rôznom rozsahu aj do školských vzdelávacích programov na gymnáziách a na stredných odborných školách neekonomického zamerania. Na týchto školách sa realizuje najčastejšie prostredníctvom jedného ekonomického predmetu, alebo je ekonomická problematika súčasťou obsahu iného predmetu, napríklad občianskej náuky alebo náuky o spoločnosti. Na niektorých stredných priemyselných školách majú žiaci možnosť získať širšie ekonomické vzdelanie, napríklad na strednej priemyselnej škole strojníckej, v rámci študijných odborov technicko-infomatické služby alebo mechatronika.

Najširšie ekonomické vzdelanie poskytujú žiakom školy ekonomického zamerania. Základným reprezentantom medzi nimi sú obchodné akadémie, ktoré pripravujú absolventov so širokým všeobecným i odborným vzdelaním, nevyhnutným na výkon funkcií v rôznych oblastiach pracovného trhu, pričom mnohé osvojené poznatky sú využiteľné v osobnom živote pri ekonomických rozhodovaniach. Obchodné akadémie patria do skupiny študijných odborov 63 Ekonomika a organizácia, obchod a služby I (4-ročné študijné odbory s praxou), stupeň vzdelania – úplné stredné odborné vzdelanie – ISCED 3A, ktorý zodpovedá sekundárnemu stredoškolskému vzdelávaniu. Ciele a poslanie výchovy a vzdelávania pre študijný odbor 6317 6 obchodná akadémia vychádzajú z cieľov stanovených v Zákone o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a v štátnom vzdelávacom programe. Štátny vzdelávací program vymedzuje odborné vzdelávanie ako také, ktoré vedie žiakov k zvládnutiu základných úloh odvetvia – odboru, na ktorý sa pripravujú. Odborné vzdelávanie rozdeľuje do dvoch vzdelávacích oblastí, a to teoretické vzdelávanie a praktickú prípravu. Obsahové okruhy vzdelávacej oblasti teoretické vzdelávanie rozdeľujú učivo na tieto oblasti:

- ekonomika – cieľom je poskytnúť žiakom základné odborné poznatky o ekonomických pojmoch a vzťahoch, základoch makroekonómie a mikroekonómie, hospodárnom a efektívnom správaní sa a naučiť ich praktickej realizácii v odbore,

- účtovníctvo – cieľom je vybaviť žiaka vedomosťami a zručnosťami pri spôsobe a postupoch účtovania, pri vyhotovovaní a spracúvaní účtovných dokladov, analyzovať získané výsledky a využiť ich v riadení a kontrole,
- administratíva a korešpondencia – cieľom je poskytnúť žiakom vedomosti a zručnosti na úspešné vykonávanie odborných administratívnych prác,
- komunikácia – cieľom je príprava takého absolventa, ktorý vie komunikovať s ľuďmi a má zodpovedný prístup k zákazníkovi,
- právo – cieľom je vybaviť žiakov kompetenciami, ktoré ich vedú k utváraniu právneho vedomia na úrovni potrebnej pre výkon povolania, žiaci získajú základné poznatky o právnych predpisoch a o ich praktickom uplatnení,
- technické a technologické vzdelávanie – cieľom je poskytnúť žiakom teoretickú prípravu na výkon kvalitných odborných, hygienických a bezpečných služieb vo svojom odbore,
- svet práce – cieľom je vybaviť žiaka vedomosťami a kompetenciami, ktoré mu pomôžu optimálne využiť svoje osobnostné a odborné predpoklady na úspešné uplatnenie sa na trhu práce a na budovanie profesijnej kariéry.

V rámci praktickej prípravy sa rozvíjajú odborné zručnosti žiakov, potrebné na pracovné činnosti v rôznych oblastiach, ich podnikateľské myslenie, prakticky sa oboznamujú so základnými technickými a technologickými postupmi dôležitými na vykonávanie zvoleného povolania.

Štátny vzdelávací program sa stal záväzným podkladom na tvorbu školských vzdelávacích programov a v rámci svojich princípov podporuje autonómiu a zodpovednosť škôl, variabilitu vzdelávacích programov na ich úrovni a vytvorenie konkurenčného prostredia. Napriek tomu, že jednotlivé obchodné akadémie si sami určujú obsah vzdelávania pri rešpektovaní vyššie uvedených vzdelávacích oblastí, základnými odbornými predmetmi v študijnom odbore obchodná akadémia sú podniková ekonomika (resp. ekonomika) a účtovníctvo (názvy predmetov sa môžu líšiť, ale ich obsah je podobný).

Vyučovací predmet podniková ekonomika vychádza zo vzdelávacej oblasti „ekonomika“, ktorá tvorí jednu zo vzdelávacích oblastí v štátnom vzdelávacom programe. Obsahuje ekonomické pojmy, kategórie, procesy a vzťahy medzi nimi. Ich zvládnutie je predpokladom úspešného štúdia ostatných odborných povinných i voliteľných predmetov, ktoré tvoria základ ekonomického vzdelania žiakov obchodných akadémií. Predmet poskytuje žiakom vedomosti a potrebné zručnosti z oblastí týkajúcich sa jednotlivých súčastí hospodárskeho procesu z pohľadu mikroekonómie, t. j. správania sa podnikov v trhovom prostredí. Vedie žiakov tiež k efektívnej práci s informáciami, k uvedomeniu si významu materiálnych i duševných hodnôt a k ochrane životného prostredia. Keďže každá škola si tvorí vlastný školský vzdelávací program, uvádzané rozvrhnutie učiva do jednotlivých ročníkov je len jednou z možností:

1. ročník – je zameraný na osvojenie si základných pojmov. Vychádza zo základných ekonomických pojmov a kategórií a orientuje sa na pochopenie základných princípov fungovania trhovej ekonomiky. Žiaci sa oboznámia s podnikom ako jedným zo základných trhových subjektov, s jednotlivými právnymi formami podnikania a so základnými finančnými vzťahmi v podniku;

2. ročník – je zameraný na proces transformácie vstupov na výstupy vo výrobe a ich realizáciu na vnútornom a zahraničnom trhu. Zaoberá sa otázkami fyzického pohybu tovarov a finančným vyrovnaním záväzkov;

3. ročník – podrobnejšie analyzuje podnikové činnosti spojené s obstarávaním základných podnikových výrobných faktorov, realizáciou výkonov, s dôrazom na ekonomickú stránku činnosti podniku. Dôležitou časťou je problematika daní, zameraná na charakteristiku daňovej sústavy v SR;

4. ročník – učivo sa zaoberá vzťahmi podniku k jeho okoliu (k bankám, poisťovniam, k ostatným subjektom finančného trhu). Osobitnú časť tvorí problematika manažmentu.

Vyučovací predmet účtovníctvo vychádza zo vzdelávacej oblasti „účtovníctvo“, ktorej obsah je zameraný na účtovanie v sústave jednoduchého a podvojného účtovníctva, na počítačové spracovanie účtovných operácií a na obeh dokladov. Uvádzané rozvrhnutie učiva je len jednou z možností (účtovníctvo sa vyučuje od 2. ročníka):

2. ročník – tematický okruh Základy podvojného účtovníctva, žiaci získavajú poznatky o spôsoboch a postupoch účtovania v sústave podvojného účtovníctva. Cieľom učiva je vysvetliť základné pojmy a úlohy účtovníctva a na ich základe položiť hlboké základy podstaty podvojného účtovníctva. Pochopenie dvojakého pohľadu na majetok a zdroje krytia majetku účtovnej jednotky je predpokladom správneho účtovania v sústave podvojného účtovníctva. Vzhľadom na to, že účtovníctvo je dokladovou evidenciou ekonomických informácií, nevyhnutnou súčasťou obsahu učiva v tomto tematickom okruhu učiva je problematika účtovnej dokumentácie, účtovných záznamov, správnosti účtovných zápisov a účtovných kníh. V praktickej časti tematického okruhu sa vysvetľujú základné účtovné prípady súvisiace s účtovaním peňazí, pohľadávkami a záväzkami z obchodných vzťahov, účtovné prípady súvisiace s obstaraním dlhodobého a krátkodobého majetku, účtovanie vybraných účtovných prípadov z účtovej triedy Náklady a účtovej triedy Výnosy, ako aj výpočet výsledku hospodárenia účtovnej jednotky a jeho rozdelenie. V závere tematického celku je uvedený súvislý príklad na zopakovanie a precvičenie vedomostí, zručností a návykov žiakov;

3. ročník – tematický okruh Ekonomická podstata a ekonomický význam vybraných účtovných prípadov v jednotlivých oblastiach činnosti podnikateľských účtovných jednotiek bezprostredne nadväzuje na učivo druhého tematického okruhu predmetu účtovníctvo, v ktorom žiaci pochopili podstatu a základné spôsoby účtovania rozličných účtovných prípadov v sústave podvojného účtovníctva podnikateľských subjektov. Tematické celky vychádzajú z konštrukcie a ekonomického usporiadania rámcovej účtovej osnovy pre podnikateľov a postupov účtovania pre podnikateľov – kapitálové účty a zriaďovanie spoločností, finančné účty, zúčtovacie vzťahy, dlhodobý majetok, zásoby, náklady, výnosy, účtovná uzávierka a závierka. Na konkrétnych príkladoch a schémach účtovania sa vysvetľuje ekonomická podstata a ekonomický význam vybraných účtovných prípadov tak, aby žiaci získali ucelený prehľad o základnom – finančnom účtovníctve účtovnej jednotky;

4. ročník – tematický okruh Manažérske účtovníctvo obsahuje významné súčasti manažérskeho účtovníctva, medzi ktoré patrí účtovanie v sústave jednoduchého účtovníctva, kalkulácie a rozpočtovníctvo, vnútroorganizačné účtovníctvo. V tomto tematickom okruhu žiaci získajú prehľad o podstate a základných metódach finančnej analýzy, ktorá na základe informácií z účtovníctva umožňuje odhaľovať silné a slabé stránky každej účtovnej jednotky. Žiaci získajú prehľad o medzinárodnej harmonizácii účtovníctva a o vybraných

medzinárodných účtovných štandardoch a ich aplikácii v účtovnom systéme Slovenskej republiky.

1.2. Vplyv špeciálnych didaktík na formovanie ekonomického vzdelania žiakov

Význam vyučovacích predmetov podniková ekonomika a účtovníctvo v ekonomickom vzdelávaní na stredných školách ekonomického zamerania predurčuje aj význam didaktík, ktoré sa zaoberajú ich vyučovaním. Didaktika podnikovej ekonomiky a didaktika účtovníctva, vyučované na Katedre pedagogiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, tvoria okrem pedagogiky a psychológie základné piliere prípravy budúcich učiteľov ekonomických predmetov. Patria medzi špeciálne didaktiky, označované tiež ako predmetové didaktiky (Králová, 2013). Ak charakterizujeme špeciálnu didaktiku ako hraničnú pedagogickú vednú disciplínu medzi pedagogickými a psychologickými vedami na jednej strane a príslušnou vedou alebo vednou disciplínou, z ktorej čerpá vyučovací predmet svoj obsah, na strane druhej, môžeme povedať, že obidve didaktiky majú spoločný vzťah s pedagogickými a psychologickými vedami, ale líšia sa vedným odborom, z ktorého čerpajú obsah vyučovania. Kým didaktika podnikovej ekonomiky vychádza z vedných disciplín podnikovo-hospodárske náuky, účtovníctvo čerpá poznatky z vedného odboru účtovníctvo, pričom obidve čerpajú poznatky aj z ďalších vedných disciplín. Tieto didaktiky neskúmajú zákonitosti vyučovacieho procesu abstraktne, ale konkrétne. Prostredníctvom metodických rozborov tematických celkov poukazujú na konkrétnu aplikáciu všeobecných psychologicko-pedagogických a didaktických kategórií do obsahu daného učiva. Pritom rešpektujú požiadavku, aby bol obsah vecných problémov aktuálny, vedecky zdôvodnený, praxou akceptovateľný a vnútorne logicky štruktúrovaný tak, aby tvoril sústavu poznatkov, ktoré by žiaci mali v priebehu štúdia zvládnuť. Môžeme povedať, že vedľa seba stoja dva rozdielne, úzko prepojené systémy odborných predmetov podniková ekonomika a účtovníctvo, a to vedný systém a didaktický systém. Líšia sa svojimi cieľmi, rozsahom, štruktúrou a formou interpretácie poznatkov, ale majú spoločnú poznatkovú základňu. Kým vedné systémy, v našom prípade podnikovo-hospodárske náuky a účtovníctvo sa vyvíjajú rýchlejšie, sú dané historickým rozvojom vedy a poskytujú didaktickým systémom fakty usporiadané podľa vlastnej štruktúry, didaktické systémy, v našom prípade didaktika podnikovej ekonomiky a didaktika účtovníctva čerpajú fakty z vedných systémov podnikovo-hospodárske náuky a účtovníctvo, spracúvajú ich do didaktického systému a tieto fakty tvoria obsah učiva vyučovacích predmetov podniková ekonomika a účtovníctvo. Z toho logicky vyplýva, že vývoj didaktických systémov sa oneskoruje za vývojom vedných systémov a úlohou predmetových didaktík je zabezpečiť, aby každý didaktický systém zodpovedal súčasnému stavu ekonomických a iných vied.

Predmetom skúmania uvedených špeciálnych didaktík sú zákonitosti a problematika výchovno-vzdelávacieho procesu v konkrétnych vyučovacích predmetoch, t. j. v predmete podniková ekonomika a účtovníctvo. Všímajú si nielen vzdelávaciu stránku, v rámci ktorej žiaci získavajú vedomosti, zručnosti a návyky, ale pozornosť venujú aj výchovnej stránke. Vyučovací proces vnímajú ako jednotu vzdelávania a výchovy. Obsah týchto didaktík je logicky usporiadaný a pozostáva zo všeobecnej a aplikačnej časti. Všeobecná časť sa zaoberá viacerými zložkami didaktického systému:

- analýzou didaktiky daného predmetu ako vednej a študijnej disciplíny,
- charakteristikou a dejinami vyučovacieho predmetu,
- určením cieľov výchovy a vzdelávania,

- obsahom vyučovania, výberom poznatkov z ekonomických vied, ich spracovaním na učivo, základnými pedagogickými dokumentmi, modernizáciou obsahu vyučovania, uplatňovaním vnútropredmetových a medzipredmetových vzťahov,
- organizačnými formami vyučovania,
- základnými prístupmi k vyučovaniu daného predmetu,
- uplatňovanými didaktickými zásadami,
- využívanými vyučovacími metódami,
- materiálными vyučovacími prostriedkami,
- osobnosťou učiteľa a žiaka a i.

V aplikačnej časti sa zameriavame na analýzu a metodické rozborý tematických celkov a tém z obsahu vyučovacieho predmetu (Orbánová, 2013).

Každý z prvkov didaktického systému má v špeciálnej didaktike svoje miesto a navzájom sa ovplyvňujú. Preto je potrebné vnímať vyučovanie ako celok, lebo len vtedy môžeme splniť stanovené vyučovacie ciele, ktoré v prípade ekonomického vzdelávania smerujú k získaniu ekonomickej gramotnosti.

Záver

Súčasný obsah vzdelávania sa obohacuje o nové dimenzie. Vyplýva to z potreby učiť žiakov vnímať globálne problémy ľudstva, riešiť praktické témy každodenného života, vrátane problémov ekonomického zamerania. Úroveň ekonomického vzdelania obyvateľov ovplyvňuje ich vnímanie okolitého sveta a rozhodovanie o rôznych otázkach z ekonomického aspektu, preto je dôležité, aby ekonomická výchova a vzdelávanie mali svoje zastúpenie na každom druhu a type školy. Za jadro obsahu vzdelávania by malo byť považované to, čo je podstatné pre život a existenciu človeka v súčasnosti i v budúcnosti. Ide o novú interpretáciu obsahu a chápanie vzdelania z hľadiska individuálneho i spoločenského. Pripravuje človeka tak, aby sa naučil vnímať realitu, posudzovať ju z rôznych hľadísk, k čomu mu pomôže aj ekonomický rozmer chápania problémov. Čím viac budú ľudia ekonomicky gramotní, tým viac majú šancu uspieť nielen na pracovnom trhu, ale riadiť aj svoje osobné financie a rozhodovať sa tak, aby ich konanie bolo čo najefektívnejšie. Vtedy sa prejaví nielen individuálny význam ekonomického vzdelania, ale aj jeho spoločenský význam.

Zdroje

- [1] BALÁŽ, V. 2012. *Pocitovaná a skutočná finančná gramotnosť*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, Prognostický ústav SAV, Ekonomický časopis, 60/2012, č. 7, s. 684. ISSN 0013-3035.
- [2] CHYTILOVÁ, H. – CHYTILOVÝ, Z. 2014. *Ekonomické vzdelání a peněžní iluze, experimentální přístup*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Politická ekonomie, 4/2014, s. 501. ISSN 0032-3233.
- [3] KRÁLOVÁ, A. 2013. *Didaktika základů ekonomiky*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2013, s. 8. ISBN 978-80-245-1964-7.
- [4] KRPÁLEK, P. 2013. *Ekonomika podniku*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy v ekonomickém vzdělávání. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2013, s. 50. ISBN 978-80-245-1989-0.

- [5] LITWIN, H. – SAPIR, E. V. 2009. *Perceived Income Adequacy Among Older Adults in 12 Countries: Findings from the Survey of Health, Ageing, and Retirement in Europe*. Gerontologist, 49, č. 3, s. 397 – 406. In BALÁŽ, V. 2012. *Pocitovaná a skutočná finančná gramotnosť*. Bratislava : Ekonomický časopis, 60/2012, č. 7, s. 681-682. ISSN 0013-3035.
- [6] ORBÁNOVÁ, D. 2013. *Didaktika podnikovej ekonomiky*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2013, s. 23. ISBN 978-80-225-3626-4.
- [7] PASIAR, L. 2013. *Výučba aplikovanej informatiky na stredných školách ekonomického zamerania*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy v ekonomickom vzdelávaní. Praha : Nakladateľství Oeconomica, 2013. ISBN 978-80-245-1989-0.
- [8] Pedagogicko-organizačné pokyny na školský rok 2014/2015. Citované dňa 06. 11. 2014. Dostupné na internete: <https://www.minedu.sk/data/att/6148.pdf>.
- [9] Školský vzdelávací program Obchodnej akadémie Račianska 107 v Bratislave.
- [10] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2012. *Odborová didaktika*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2012, s. 33 – 39. ISBN 978-80-225-3438-3.
- [11] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2012. *Didaktika účtovníctva A*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3412-3.
- [12] VELICHOVÁ, E. 2010. *Didaktika cvičnej firmy – teória a prax*. Bratislava : Vyd. EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3055-2.
- [13] Výročná správa NBS 2013. Citované dňa 6. 11. 2014. Dostupné na internete: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/VyrocnnaSprava/protected/VSNBS13.PDF.

Kontakt:

Ing. Darina Orbánová, PhD.
darina.orbanova@euba.sk
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Katedra pedagogiky
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovensko

Využívanie ekonomického softvéru vo výučbe ekonomických predmetov na stredných školách v Slovenskej republike

Use of Economic Software in School Teaching of Economic Subjects in Secondary Schools in the Slovak Republic

Ludmila Velichová

Abstract

Economic software is used in school teaching of economic subjects in secondary schools in the Slovak Republic for more than ten years. During this period it became popular among teachers and students. In our paper we present the results of questionnaire research made at selected secondary schools in Slovak Republic, where the economic software developed by the company KROS is used. Our objective was to specify the assets, benefits and limits in applying of this software in school teaching of economic subjects (Applied Informatics, Accounting Practise, Economic Practise, Practice Firm, etc.) from teachers' and students' point of view. The results of the mentioned research have vindicated the importance of using economic software in teaching the subject Practice Firm, where a broader application in the future is expected.

Keywords: economic software, applied informatics, economic practices, practice firm

JEL classification: A22, I20, M41

Úvod

Úlohou modernej školy je naučiť žiakov nielen aktívne získavať informácie, ale vedieť ich spracovávať a aplikovať v rôznych situáciách. Súčasná hospodárska prax vyžaduje, aby výučba na školách prebiehala prostredníctvom moderných informačných a komunikačných technológií, ktoré budú absolventi používať aj v ich pracovnom živote. Ak majú školy pripraviť absolventov flexibilných pre potreby praxe a schopných uplatniť sa na trhu práce, musia žiakom okrem teoretických vedomostí poskytnúť dostatok priestoru na získanie praktických zručností a návykov, ku ktorým patrí okrem základných počítačových zručností aj ovládanie práce s vhodným ekonomickým softvérom, prípadne softvérmi.

Vychádzame z toho, že kvalitný ekonomický softvér dokáže ponúknuť pravdivé a aktuálne údaje, čím sa stáva dobrým pomocníkom pre vedenie podniku, zvyšuje efektivitu práce jeho zamestnancov, zabezpečuje a zvyšuje flexibilitu podniku a umožňuje aj riadenie vzťahov so zákazníkmi. Stredné odborné školy ponúkajú v školských vzdelávacích programoch niekoľko ekonomických predmetov, ktoré sú vhodné na využívanie ekonomického softvéru vo výučbe. Na obchodných akadémiách sú to predovšetkým povinné predmety aplikovaná ekonomika a ekonomické cvičenia a voliteľné predmety cvičenia z účtovníctva a cvičná firma.

Aktuálnosť predloženého príspevku vyplýva z potreby evaluácie využívania ekonomického softvéru vo výučbe vybraných ekonomických predmetov na stredných školách s cieľom posúdiť výhody a prínosy výučby, ale aj vymedziť obmedzenia výučby pomocou ekonomického softvéru a navrhnúť riešenia na ich elimináciu, prípadne odstránenie. Základnou metódou zberu dát bola dotazníková metóda, ktorá poskytla dostatok informácií o názoroch učiteľov a žiakov na využívanie ekonomického softvéru vo výučbe predmetov aplikovaná ekonomika, ekonomické cvičenia, cvičenia z účtovníctva a cvičná firma. V prípade predmetu cvičná firma bola aplikovaná metóda pozorovania vyučovacieho procesu, ktorá bola doplnená rozhovormi s učiteľmi predmetu cvičná firma o ich skúsenostiach s využívaním ekonomického softvéru vo výučbe daného predmetu.

Podpora škôl prostredníctvom bezplatne poskytnutých ekonomických softvérov

Stredné odborné školy v Slovenskej republike využívajú možnosti podpory zo strany reálnych softvérových firiem, ktoré im bezplatne poskytujú vhodný ekonomický softvér na vzdelávacie

účely. Pri spracovaní dotazníka sme vychádzali z hypotézy, že stredné odborné školy s ekonomickým zameraním v Slovenskej republike najviac využívajú vo vyučovacom procese ekonomický softvér obchodnej spoločnosti KROS, a. s. so sídlom v Žiline. Kros, a. s. je slovenská softvérová firma, ktorá je na slovenskom trhu od roku 1995 a zaoberá sa vývojom a predajom ekonomického softvéru – programov ALFA plus, OLYMP, OMEGA a iKROS; stavebného softvéru – programu CENKROS plus, SMART plus a znaleckého softvéru – programov HYPO a MEMO. Ako sa uvádza na internetovej stránke spoločnosti www.kros.sk, uvedené programy používa v súčasnosti viac ako 74 tisíc reálnych podnikateľských subjektov a patria v ostatných rokoch medzi najpredávanejšie ekonomické softvéry v Slovenskej republike.

Prostredníctvom iniciatívy „Podpora škôl“ spoločnosť KROS, a. s. pomáha slovenským stredným odborným školám, ale aj gymnáziám pri výučbe ekonomických predmetov prostredníctvom bezplatne poskytnutých programov. Spoločnosť posielala školám, ktoré sú zapojené do projektu bezplatne aktuálne školské verzie programov s licenciou OMEGA – podvojnú účtovníctvo, OLYMP – mzdy a personalistika, ALFA plus – jednoduché účtovníctvo, vrátane tlačených odborných publikácií Sprievodca uzávierkou roka, DPH v kočke, Daňové priznanie a Ročné zúčtovanie dane. Samozrejmosťou je bezplatný upgrade a bezplatné používateľské príručky ku každému programu. Na školskú verziu majú nárok všetky typy škôl bez ohľadu na typ zriaďovateľa a všetky typy vzdelávacích organizácií. Zadarmo si môžu školy stiahnuť viaceré elektronické pomôcky napríklad Zbierky riešených príkladov v programoch OMEGA, OLYMP a ALFA plus, Súvislý účtovný príklad Alfa plus a Cvičnú firmu (OMEGA). Ďalšie tlačené i elektronické publikácie a používateľské príručky ako aj účasť na všetkých typoch školení si môžu školy objednať s výraznými zľavami, rovnako ako video školenia určené priamo pre vyučovací proces opakovane bez časového obmedzenia. Školy môžu bezplatne využívať službu HOT-LINE a bezplatné zasielanie e-mailových noviniek v projekte. Po akceptovaní osobitných podmienok, napríklad zaviazanie sa zo strany školy vykonať maturitnú skúšku v jednom z ekonomických programov Alfa plus, OMEGA, OLYMP, poskytuje spoločnosť KROS, a. s. školám bezplatne 15 ks používateľských príručiek ku každému programu, zaškolenie učiteľov, pomoc pri inštalácii programov na počítače, aktualizácie programov v súlade s platnou legislatívou, pravidelné školenia učiteľov a dodávku certifikátov pre žiakov.

Z ďalších foriem spolupráce medzi spoločnosťou KROS, a. s. a školami, je významná súťaž Olympiáda „Mladý účtovník“ pre žiakov stredných škôl, ktorá prebieha na účtovnom softvéri OMEGA. Obsah olympiády zodpovedá rozsahu učiva predmetu účtovníctvo na obchodných akadémiách. Účastníci olympiády vypracujú komplexný súvislý príklad za jedno účtovné obdobie za jeden podnikateľský subjekt. Obsahom príkladu sú Začiatkový účet súvahový, Zaúčtovanie účtovných prípadov formou účtovných predpisov, Výpočet a zaúčtovanie dane z príjmov, Uzávierka účtov, Účtovná závierka. Účastníci olympiády riešia komplexný príklad písomne a v programe OMEGA. Súčasťou príkladu je aj teoretický test z programu. V roku 2015 to bude už 18. ročník súťaže. Olympiádu organizuje v spolupráci so spoločnosťou KROS, a. s. Slovenská komora certifikovaných účtovníkov.

Všetky stredné školy a vzdelávacie organizácie, ktoré sú zapojené v projekte Podpora škôl môžu využívať bonus – Certifikát KROS. Získajú ho žiaci, ktorí úspešne zložili praktickú maturitnú skúšku na programoch spoločnosti alebo frekventanti, ktorí úspešne zvládli vzdelávací kurz, kde bol aplikovaný niektorý z programov spoločnosti, s výslednou známkou výborný alebo chválitebný. Cieľom certifikátu je pomôcť absolventom pri hľadaní zamestnania na trhu práce. Na získanie certifikátov musí mať škola alebo vzdelávacia organizácia podpísanú so spoločnosťou KROS licenčnú zmluvu.

Najčastejšie používaným programom vo výučbe ekonomických predmetov je program OMEGA. Program OMEGA je „ekonomický softvér na vedenie podvojného účtovníctva, ktorý umožňuje zaúčtovať akýkoľvek účtovný prípad a prostredníctvom jednotlivých modulov slúži na komplexné sledovanie účtovnej agendy spoločnosti.“ (Gerová, 2013, s. 9) Pri evidovaní a účtovaní dokladov môžu žiaci využívať automatické vzory a predkontácie. Účtovníctvo je možné viesť v kalendárnom roku i hospodárskom roku, pričom nie je možné zadávať údaje v mesiacoch júl a august. Program umožňuje viesť agendu podvojného účtovníctva, skladu, fakturácie, majetku, cestovných príkazov, jász a ďalších podporných evidencií pre platiteľov a neplatiteľov DPH, automatické spracovanie evidencie a výkazu DPH, prechod do nasledujúceho účtovného obdobia, automatický výpočet kurzových rozdielov a i. V súčasnosti program OMEGA používa viac ako 15 tisíc registrovaných používateľov. O jeho kvalite svedčí skutočnosť, že bol dvakrát (v roku 2007 a 2012) ocenený medailou Slovak Gold ako produkt nadštandardnej kvality. Spoločnosť Kros, a. s. získala v súťaži vyhlásenej Združením podnikateľov Slovenska 2. miesto v kategórii „Firma s najintenzívnejšou spoluprácou rozvíjajúcou slovenské školstvo“.

Výsledky prieskumu a ich interpretácia

Ako potvrdili výsledky dotazníkového prieskumu stredné školy v Slovenskej republike spolupracujú so spoločnosťou Kros, a. s. od roku 2005. V súčasnosti používa vo výučbe účtovníctva programy spoločnosti OMEGA, ALFA plus a OLYMP z celkového počtu 454 stredných odborných škôl v Slovenskej republike (stav k 15. 09. 2014) 317 škôl (t. j. 69,8 %), z toho 67 obchodných akadémií, 13 hotelových akadémií, 74 združených stredných škôl a 163 ostatných stredných odborných škôl. Programy spoločnosti KROS, a. s. používa aj 51 gymnázií (t. j. 20,9 % z celkového počtu 244 gymnázií v SR k 15. 09. 2014). Celkovo ekonomické programy tzv. školské verzie (úplné verzie programu určené výhradne na účely výučby) využíva podľa interných údajov spoločnosti Kros, a. s. 640 vzdelávacích subjektov, kde okrem uvedených 368 škôl participujú na spolupráci aj súkromné vzdelávacie inštitúcie, ktoré aplikujú ekonomické programy v rámci rôznych vzdelávacích produktov zameraných na účtovníctvo.

Tabuľka 1 Počet stredných škôl v Slovenskej republike, ktoré používajú programy spoločnosti KROS, a. s. vo výučbe ekonomických predmetov

Typ školy	Počet škôl	Podiel v %
stredné odborné školy	317	69,8
z toho:		
obchodné akadémie	67	–
hotelové akadémie	13	–
združené stredné školy	74	–
ostatné stredné odborné školy	163	–
gymnázia	51	20,9

Zdroj: interné materiály spoločnosti Kros, a. s.

V rámci dotazníkového prieskumu sme sa rozhodli zamerať na obchodné akadémie, v ktorých je predmet účtovníctvo profilovým predmetom a účtovanie v ekonomickom softvéri je súčasťou praktickej časti maturitnej skúšky. Oslovili sme 25 vybraných obchodných akadémií, o ktorých sme od spoločnosti Kros, a. s. získali informáciu, že využívajú programy spoločnosti vo vyučovacom procese i počas praktickej časti maturitnej skúšky. Zároveň sme ako prieskumnú vzorku zvolili tie obchodné akadémie, na ktorých sa vyučuje predmet cvičná firma, ktorý je voliteľným predmetom a nevyučuje sa na všetkých obchodných akadémiách v Slovenskej republike. Dotazníky sme expedovali elektronickou poštou, návratnosť dotazníkov bola 20 dotazníkov (t. j. 80 %).

Zistenia, v ktorých vyučovacích predmetoch využívajú obchodné akadémie ekonomický softvér prezentujeme v tabuľke 2. Najväčší počet obchodných akadémií uviedol, že využíva ekonomický softvér vo výučbe predmetu aplikovaná informatika (95 % výberového súboru). Vo všetkých prípadoch výučba ekonomického softvéru prebieha v 2. a 3. ročníku. Predmet aplikovaná informatika je povinný vyučovací predmet v študijnom odbore 6317 6 Obchodná akadémia a vyučuje sa s časovou dotáciou dve hodiny týždenne. Desať obchodných akadémií (t. j. 50 %) uviedlo, že využívajú vo výučbe vyučovanie v bloku dvoch hodín, čo umožňuje zvládnuť vo vyučovacom procese úlohy náročnejšie na čas. Výučbou programov OMEGA a OLYMP sa v predmete aplikovaná informatika naplňajú výkonové a obsahové štandardy stanovené štátnym vzdelávacím programom. Ekonomický softvér využíva vo výučbe voliteľného predmetu cvičenia z účtovníctva 12 obchodných akadémií (t. j. 60 % výberového súboru). Predmet sa vyučuje vo všetkých prípadoch vo 4. ročníku s cieľom pripraviť žiakov na praktickú maturitnú skúšku. Všetky obchodné akadémie uviedli, že vo vyučovaní tohto predmetu sa využíva okrem programov OMEGA a OLYMP aj program Alfa plus zameraný na vedenie jednoduchého účtovníctva. Významným integrujúcim predmetom na obchodných akadémiách je predmet ekonomické cvičenia, ktorý je povinným predmetom a vyučuje sa vo 4. ročníku na všetkých obchodných akadémiách (100 % výberového súboru) s časovou dotáciou troch vyučovacích hodín týždenne. Tak ako v prípade voliteľného predmetu cvičenia z účtovníctva, využívajú sa v predmete ekonomické cvičenia vo vyučovaní programy OMEGA, OLYMP a Alfa plus. V prípade predmetu cvičná firma uviedlo 11 obchodných akadémií (t. j. 55 % výberového súboru), že využíva vo vyučovaní programy OMEGA a OLYMP. Na 2 obchodných akadémiách prebieha výučba v 2. a 3. ročníku, na 9 obchodných akadémiách v 3. a 4. ročníku. Jedna obchodná akadémia uviedla, že nevyužíva ekonomický softvér v predmete aplikovaná informatika, ale v predmete ekonomické praktikum v 2. a 3. ročníku využíva programy OMEGA a OLYMP.

Tabuľka 2 Vyučovacie predmety na obchodných akadémiách (OA) v Slovenskej republike, v ktorých sa využívajú programy spoločnosti Kros, a. s.

Vyučovací predmet	Počet OA	výučba v 2. ročníku	výučba v 3. ročníku	výučba v 4. ročníku
aplikovaná informatika	19	19	19	–
cvičenia z účtovníctva	12	–	–	12
ekonomické cvičenia	20	–	–	20
cvičná firma	11	2	11	9
iný predmet	1	1	1	–

Zdroj: vlastné spracovanie výsledkov dotazníkového prieskumu .

V prieskume sme sa ďalej zaujímali o to, ako hodnotia obchodné akadémie úroveň spolupráce so spoločnosťou Kros, a. s., ktorá je poskytovateľom programov. Všetky obchodné akadémie hodnotili spoluprácu so spoločnosťou Kros, a. s. ako veľmi dobrú. Na každej obchodnej akadémii je určená kontaktná osoba, ktorá komunikuje so spoločnosťou a zabezpečuje aktuálne verzie všetkých troch programov, ich redistribúciu ako aj transfer avíz o nových aktualizáciách, školeniach, video školeniach a ďalších produktoch spoločnosti pre učiteľov obchodnej akadémie, ktorí využívajú programy vo výučbe. Učitelia ocenili ochotu a ústretovosť zamestnancov spoločnosti Kros, a. s. v prípade riešenia problémov s inštaláciou programov, prípadne ich prevádzkou. Pozitívne hodnotili možnosť zúčastňovať sa so žiakmi na olympiáde Mladý účtovník. Z výberového súboru 20 obchodných akadémií sa zúčastňujú na olympiáde všetky obchodné akadémie.

Samostatné otázky sme v prieskume venovali posúdeniu výhod a prínosov programov spoločnosti Kros, a. s. pre učiteľov a pre žiakov. Z dotazníkov vyplynuli nasledovné pozitíva (resp. výhody) programov spoločnosti Kros, a. s., ktoré sa využívajú vo výučbe ekonomických predmetov na obchodných akadémiách:

- atraktívne grafické spracovanie všetkých programov,
 - stabilita a bezpečnosť údajov,
 - sieťová podpora programov,
 - vysoká kvalita služby HOTLINE,
 - učitelia a žiaci pracujú vždy s aktuálnymi verziami programov s platnou legislatívou,
 - práca s programami je z pohľadu učiteľov i žiakov prehľadná a umožňuje ich jednoduché ovládanie,
 - samostatnosť programov Omega a Olymp,
 - vhodne spracovaná navigácia pre užívateľov „Sprievodca nastavením“,
 - znalosť programu Omega, s ktorým sa výučba začína, uľahčuje prácu v ďalších programoch
- Olymp, Alfa plus vzhľadom na rovnaký systém a dizajn,
- učitelia oceňujú možnosť spracovať vnútroorganizačné účtovníctvo, skladovú evidenciu, daňové priznanie k dani z príjmov FO alebo PO, DPH a dani z motorových vozidiel,
 - učitelia oceňujú výstupy programov, ktoré sa používajú v praxi a majú vysokú grafickú úroveň (napr. faktúry, dodacie listy, príjemky, výdajky a i.),

- učiteľia oceňujú možnosť pretransformovať zostavy programov do formátu Word, vďaka čomu môžu aplikovať e-learning a šetriť náklady na papier a tonery,
- učiteľia oceňujú možnosť voľby prednastaveného automatického účtovania (napríklad dotácie pokladnice, výberu hotovosti z účtu, úhradu dodávateľských a odberateľských faktúr, automatické účtovanie základných položiek mzdy a i.),
- žiaci oceňujú možnosť používať vďaka školskej licencií programy aj doma vo vlastných počítačoch,
- žiaci oceňujú možnosť používať funkciu pomocníka, ktorý im napomáha pri zložitejších účtovných prípadoch.

V prieskume sme sa zaujímali aj o negatíva programov z pohľadu učiteľov a žiakov. Z pohľadu učiteľov respondenti uviedli v prípade programu Alfa plus nevýhodu stanoveného limitu, do ktorého možno účtovať v peňažnom denníku; v prípade programu Omega uviedli ako nevýhodu možnosť pridať len štyri hospodárske strediská pri využívaní programu vo vnútroorganizačnom účtovníctve. Väčšina respondentov uviedla (75 % výberového súboru), že v niektorých prípadoch sa v programoch vyskytujú terminologické nedostatky a v niektorých zostavách (napr. v pracovných zmluvách) nie sú dodržané pravidlá príslušných STN, ktoré sa vzťahujú na úpravu písomností, čím nie je zabezpečený medzipredmetový vzťah s predmetom administratíva a korešpondencia. Učiteľia by ocenili zasielanie licencií už počas letných prázdnin, aby mohli začať pracovať s aktuálnymi verziami ihneď od začiatku školského roka.

Vo všetkých analyzovaných dotazníkoch sa vyskytla pripomienka k časovej náročnosti dokonalého zvládnutia programov zo strany žiakov, čo vyžaduje zvýšenie prideleného počtu hodín na výučbu v aktualizáciách školských vzdelávacích programov. Respondenti uviedli, že bez priemerných vedomostí zo základov účtovníctva je používanie programov pre žiakov náročné, čo spôsobuje, že „slabší“ žiaci pracujú iba v tých oblastiach programov, ktoré sa dokážu naučiť mechanicky. V prípade žiakov uviedli učiteľia ako istú nevýhodu programov veľké množstvo vstupných údajov pri založení fiktívnych firiem, kedy niektorí žiaci mechanicky napĺňajú požadované údaje programu bez toho, aby chápali ich dôležitosť v reálnom prostredí. Respondenti ďalej uviedli, že pre žiakov je aj minimálna zmena užívateľského prostredia nevyhovujúca.

Dotazníkový prieskum sme doplnili pozorovaním vyučovacieho procesu v predmete cvičná firma na troch obchodných akadémiách v Bratislave, na ktorých sa v cvičnej firme využívajú programy OMEGA a OLYMP. Pozorovaním sme zistili, že cvičné firmy využívajú uvedené programy na vedenie podvojného účtovníctva a účtovania miezd v nedostatočnej miere. Napriek tomu, že cvičné firmy majú v organizačných schémach vytvorené účtovné oddelenie, nevenujú spracovaniu účtovných operácií na hodinách cvičnej firmy dostatočnú pozornosť a nevyužívajú v dostatočnej miere možnosti spracovania výstupov aj iných ako účtovných operácií ako je personalistika, skladové hospodárstvo, evidencia partnerov, cenníky a i., čo programy umožňujú. V rámci rozhovorov s učiteľmi predmetu cvičná firma sme zistili, že základným dôvodom je nízky počet pridelených vyučovacích hodín na výučbu predmetu cvičná firma a preferencia obchodných a marketingových zručností z dôvodu prípravy na veľtrhy cvičných firiem. Uvedené zistenia sú výzvou pre didaktiku cvičnej firmy, kde sa v rámci prípravy učiteľov na výučbu predmetu cvičná firma budeme musieť vo väčšej miere orientovať na oblasť účtovníctva a využívania ekonomického softvéru v cvičnej firme ako súčasť informačného systému cvičnej firmy.

Záver

V súčasnosti sú na školy kladené čoraz vyššie nároky pokiaľ ide o kvalitu prípravy žiakov pre vstup do odbornej praxe. Dominantné miesto patrí ovládaniu moderných informačných a komunikačných technológií, ku ktorým patrí aj práca s ekonomickými softvérmi. Prezentované výsledky prieskumu potvrdili, že programy spoločnosti Kros, a. s. sa využívajú vo výučbe ekonomických predmetov na väčšine stredných odborných škôl v Slovenskej republike a na praktickej maturitnej skúške, pričom väčšina respondentov z výberového súboru obchodných akadémií vyjadrila spokojnosť s využívaním programov vo výučbe. V budúcnosti bude potrebné posilniť výučbu daných programov väčším počtom vyučovacích hodín v povinných predmetoch a najmä rozšíriť ich používanie v prostredí cvičných firiem.

Zdroje

- [1] GEROVÁ, K. 2013. *Omega – podvojný účtovníctvo, príručka užívateľa*. Žilina : Kros, a. s.
- [2] HORÁČKOVÁ, A. et al. 2013. *Cvičná firma – praktikum*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, s. r. o., ISBN 978-80-10-02522-0
- [3] CHMELÁROVÁ, Z. 2014. Postavenie vzdelania v hodnotovom systéme žiakov obchodných akadémií. In *Sborník z mezinárodnej vedeckej konferencie Integrace ekonomického vzdelávání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha, ISBN 978-80-245-2019-0
- [4] ORBÁNOVÁ, D. 2014. *Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3819-0
- [5] PASIAR, L. 2013. Výučba aplikovanej informatiky na stredných školách ekonomického zamerania. In *Trendy v ekonomickom vzdelávaní: sborník z mezinárodnej vedeckej konferencie*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha, ISBN 978-80-245-1989-0
- [6] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. 2014. *Didaktika účtovníctva B*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3866-4
- [7] www.kros.sk

Kontakt:

Ľudmila Velichová, Ing. PhD.
ludmila.velichova@euba.sk
Ekonomická univerzita v Bratislave
Národohospodárska fakulta
Katedra pedagogiky
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava

Název publikace: NOVÉ TRENDY 2014
NEW TRENDS 2014
Sborník příspěvků z 9. ročníku mezinárodní vědecké konference

Autor publikace: kolektiv autorů

Vydavatel: SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, s.r.o.

Vydání: první vydání, leden 2015

Počet stran: 544

elektronicky

ISBN: 978-80-87314-67-8

ISSN: 2336-7431