

**Editor sborníku**

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

**Technická spolupráce**

Ing. Eva Karpissová

**Recenzent**

doc. Ing. et Ing. Miroslav Nováček

© Masarykova univerzita, 2008

ISBN 978-80-210-4521-7

# OBSAH

<b>SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K MARKETINGOVEJ STRATÉGII - CESTA K ZVÝŠENIU KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV .....</b>	<b>397</b>
ŠTEFAN MAJTÁN	
<b>KONKURENCIESCHOPNOSŤ POISŤOVNÍ NA TRHU EURÓPSKEJ ÚNIE .....</b>	<b>407</b>
ANNA MAJTÁNOVÁ, PETER MARKO	
<b>KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU A VZDĚLÁVACÍ POLITIKA.....</b>	<b>415</b>
ANTONÍN MALACH	
<b>VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH .....</b>	<b>429</b>
ZDEŇKA MATOUŠKOVÁ	
<b>REGIONÁLNÍ SÍTĚ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU VE ŠVÝCARSKU NA PŘÍKLADU REGIONU OBERENGADIN / ST. MORITZ.....</b>	<b>443</b>
JAROMÍR MAZEL	
<b>KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ A BEZPEČNOST .....</b>	<b>457</b>
ŠÁRKA MEJCHAROVÁ	
<b>KALKULACE JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>463</b>
LIBUŠE MĚRTLOVÁ	
<b>SLUŽBY PRE PODNIKY A KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV .....</b>	<b>471</b>
VALÉRIA MICHALOVÁ	
<b>EKONOMIE ČASU KONKURENCE.....</b>	<b>481</b>
ZDENĚK MIKOLÁŠ	
<b>PODPORA PODNIKŮ Z PŘEDVSTUPNÍCH FONDŮ EU .....</b>	<b>491</b>
PETR MIKUŠ	
<b>ANALÝZA STAVU A MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA KONKURENČNOSTI FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ V SR .....</b>	<b>501</b>
IVANA MOROVSKÁ	
<b>KONKURENCIESCHOPNOSŤ A INOVÁCIE AKO NEVYHNUTNÝ DETERMINANT ROZVOJA NÁRODNÉHO HOSPODÁRSTVA .....</b>	<b>511</b>
MRVOVÁ KRISTÍNA, MRVA MICHAL	
<b>VYUŽITÍ ZNALOSTNÍ MAPY PŘI MARKETINGOVÉM PRŮZKUMU TRHU V ČR.....</b>	<b>519</b>
HELENA NEŠETŘILOVÁ, VLADIMÍR BRABENEC	
<b>VYBRANÉ MIKROEKONOMICKÉ ASPEKTY KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>533</b>
JAN NEVIMA	
<b>ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ HOSPODÁŘSKÝM SDRUŽOVÁNÍM .....</b>	<b>545</b>
JIŘÍ NOVOTNÝ	
<b>KONKURENCESCHOPNOST RODINNÝCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....</b>	<b>555</b>
PAVLA ODEHNALOVÁ	
<b>KONKURENCIESCHOPNOSŤ SLOVENSKEJ EKONOMIKY V OBDOBÍ GLOBALIZÁCIE SVETOVÉHO HOSPODÁRSTVA .....</b>	<b>561</b>
HELENA ORAVCOVÁ	

<b>LOGISTIKA A JEJ VPLYV NA KONKURENCIESCHOPNOSTĚ PODNIKOV .....</b>	<b>569</b>
ANDREJ ORAVEC	
<b>UČÍCÍ SE PŘÍSTUPY A JEJICH POTENCIÁL PRO STANOVENÍ NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH FAKTORŮ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>573</b>
PAVEL PUDIL, PETR PIROŽEK	
<b>KONKURENCESCHOPNOST PODNIKŮ – SYSTÉM UKAZATELŮ VÝKONNOSTI.....</b>	<b>585</b>
MAREK RICHTER	
<b>KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉHO ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU.....</b>	<b>597</b>
JAROSLAV SEDLÁČEK	
<b>ELEKTRONICKÉ NÁSTROJE V PODNIKOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>611</b>
DAVID SKÁLA	
<b>ZNALOSTNÍ ZÁKLADNY PRO VYTVÁŘENÍ REGIONÁLNÍ VÝHODY .....</b>	<b>619</b>
KAREL SKOKAN	
<b>VYTVOŘENÍ KONKURENCESCHOPNÝCH BĚLORUSKO-ČESKÝCH PODNIKŮ V OBLASTI AGROEKOTURISTIKY.....</b>	<b>629</b>
ANATOLIJ SPRINTSCHAK	
<b>KVALITA AKO FAKTOR KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU .</b>	<b>635</b>
ANTON STRAŠÍK	
<b>VÝSLEDKY FINANČNÍHO MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ V ČR.....</b>	<b>643</b>
PETR SUCHÁNEK, JIŘÍ ŠPALEK	
<b>JAK MŮŽE EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY PŘÍSPĚT KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ V ČR.....</b>	<b>657</b>
MARTIN SVOBODA, JAN KRAJÍČEK	
<b>KONKURENČNÁ SCHOPNOST SLOVENSKÉHO MLIEKÁRENSKÉHO PRIEMYSLU V EÚ.....</b>	<b>673</b>
LUBOSLAV SZABO, MIROSLAV GRZNÁR	
<b>KONKURENČNÍ HODNOTA DOKUMENTŮ A FULLTEXTOVÉ VYHLEDÁVAČE.....</b>	<b>683</b>
PAVEL ŠIMEK, IVANA ŠVARCOVÁ	
<b>DETERMINANTY VÝKONOVÝCH CHARAKTERISTIK PROGNOSTICKÝCH METOD.....</b>	<b>691</b>
JIŘÍ ŠINDELÁŘ	
<b>POISTENOSTĚ NA SLOVENSKU A V EU 25.....</b>	<b>703</b>
ELENA ŠIRÁ	
<b>KONCEPTY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI V PRAXI TUZEMSKÝCH PODNIKŮ .....</b>	<b>709</b>
LADISLAV ŠÍŠKA	
<b>KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU.....</b>	<b>717</b>
VLADIMÍR ŠULC	
<b>PROČ SI KOUPIT VÝROBEK/SLUŽBU ZN. X? (KONKURENCESCHOPNOST V PRAXI) .....</b>	<b>723</b>
ROSTISLAV TESAŘ	
<b>VPLYV NOVÝCH PRAVIDIEL SOLVENTNOSTI NA INVESTIČNŮ POLITIKU POISŤOVNÍ.....</b>	<b>729</b>
INGRID VACHÁLKOVÁ	
<b>VÝZNAM STRATEGIE PRO KONKURENCESCHOPNOST NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....</b>	<b>735</b>
HANA VÁVROVÁ	

<b>BUDOVÁNÍ STRATEGIE KONKURENCESCHOPNOSTI MALÉHO PODNIKU.....</b>	<b>741</b>
VILIAM ZÁTHURECKÝ	
<b>KONKURENCIA A RETAILOVÉ ÚVERY V BANKOVNÍCTVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE.....</b>	<b>749</b>
MAREK ZBURÍN	
<b>ZÁVISLOST ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ NA PROVOZNÍCH DOTACÍCH VZHLEDEM K JEJICH UMÍSTĚNÍ .....</b>	<b>757</b>
BOHUMILA ŽIŽKOVÁ	
<b>ČESKÉ VINAŘSTVÍ A JEHO KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>767</b>
PAVEL ŽUFAN, HELENA CHLÁDKOVÁ	



# Systemový prístup k marketingovej stratégii - cesta k zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov

ŠTEFAN MAJTÁN

## **Anotácia**

V dnešnej konkurencii môže byť úspešný iba podnik, ktorý zvládne všetky systémové väzby moderného marketingu. Za rozhodujúce systémové prvky prístupu k marketingovej stratégii považujeme identifikovanie marketingovej stratégie ako súčasti systému komplexnej stratégie podniku, využitie prvkov viacerých typov marketingovej stratégie v marketingovej stratégii daného podniku, systémovú postupnosť krokov tvorby a realizácie marketingovej stratégie podniku a využitie všetkých dimenzií obsahu marketingu v marketingovej stratégii podniku. Marketingová stratégia musí mať svoje miesto v štruktúre podnikových stratégií. V praxi sú skôr úspešné stratégie kombinované ako stratégie jedného typu. Úspešnosť marketingovej stratégie závisí aj od systémového prístupu k jej spracovaniu. V marketingovej stratégii podniku musia byť obsiahnuté všetky obsahové dimenzie marketingu.

## **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, marketing, stratégia, podnik

## **Annotation**

In modern competition only corporation which manages all systemic binds of modern marketing can be successful. Ultimate systemic elements of the approach to marketing strategy deem to be identification of marketing strategy as a component of complex corporate strategy system, using of elements of more types of marketing systems in marketing system of a specific corporation, systemic sequence of creation and implementation of corporate marketing strategy and using of all dimensions of capacity of marketing in corporate marketing strategy. The marketing strategy must have it's position in the corporate strategy layout. In practice are more successful combined strategies than strategies of one type. The success of a marketing strategy depends also from systemic approach to it's processing. In the corporate marketing strategy have to be included all marketing dimensions.

## **Keywords**

competition, marketing, strategy, corporation

## ÚVOD

Pre súčasný stav podnikateľského prostredia je charakteristickou črtou dynamický rast tlaku zo strany konkurencie. Keď k tomu prirátame pôsobenie tlaku substitučných produktov, posilňovanie pozícií zákazníkov i dodávateľov, zvyšovanie požiadaviek na spoločensky zodpovedné správanie sa firiem, je len samozrejmé, že v tejto komplexnej konkurenčnej štruktúre môže uspieť iba podnik, ktorý zvládne všetky systémové väzby moderného marketingu a dokáže ich transformovať do svojej marketingovej stratégie.

Katedra podnikovohospodárska v súčasnosti rieši výskumný projekt VEGA, v ktorom sa pokúšame diagnostikovať prvky takéhoto systémového prístupu k marketingovej stratégii podnikov. Tento príspevok je stručnou prezentáciou doterajších poznatkov z danej oblasti. Za rozhodujúce systémové prvky prístupu k marketingovej stratégii podniku považujeme:

- identifikovanie marketingovej stratégie ako súčasti systému komplexnej stratégie podniku,
- využitie prvkov viacerých typov marketingovej stratégie v marketingovej stratégii daného podniku,
- systémová postupnosť krokov tvorby a realizácie marketingovej stratégie podniku,
- využitie všetkých dimenzií obsahu marketingu v marketingovej stratégii podniku.

V rámci nášho výskumného bádania každý z uvedených prvkov systémového prístupu k marketingovej stratégii ešte členíme na rad podprvkov, pričom sa pokúšame diagnostikovať väzby každej takejto marketingovej aktivity na pozíciu konkurencieschopnosti podniku. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku zostávame na úrovni uvedených štyroch systémových prvkov, ktoré sa teraz pokúsime prezentovať ako cesty k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podnikov.

## **1 IDENTIFIKOVANIE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE AKO SÚČASTI SYSTÉMU KOMPLEXNEJ STRATÉGIE PODNIKU**

Systémový prístup k marketingovej stratégii môže byť úspešne realizovaný len ako súčasť systémového prístupu ku komplexnej stratégii podniku. Pokúsime sa stručne vysvetliť podstatu týchto väzieb.

Po prvé, marketingová stratégia musí byť súčasťou stratégie podniku (corporate strategy). Inak povedané, stratégia podniku musí obsahovať prvky marketingu. Domnievame sa, že v podmienkach trhovej ekonomiky je toto úplnou samozrejmosťou a netreba zdôvodňovať súvislosti marketingu so základnými atribútmi trhovej ekonomiky všeobecne, resp. trhu ako takého. Skôr chceme zdôrazniť skutočnosť, že v tejto väzbe sa vytvára základ systémového identifikovania marketingovej stratégie v podniku. Marketingová stratégia musí vychádzať z cieľov komplexnej stratégie podniku, musí rešpektovať jej základné systémové väzby. Na

druhej strane na tejto najvyššej úrovni podnikovej stratégie nemôžu byť detailne rozpracované všetky prvky marketingovej stratégie. Inak povedané, ak by marketingová stratégia podniku zostala len na tejto úrovni, nemožno od nej očakávať pozitívny účinok pre posilnenie konkurenčnej pozície podniku. V podstate len identifikuje jeho trhovú pozíciu.

Preto treba urobiť druhý krok implementácie marketingovej stratégie do systému komplexnej stratégie podniku, a to, rozpracovať ju do nižších hierarchických úrovní. Koľko je týchto úrovní závisí väčšinou od vnútornej organizačnej štruktúry podniku, resp. od jeho veľkosti. Vo väčších podnikoch by to mali byť minimálne ďalšie dve úrovne stratégií – stratégia podnikateľská, resp. obchodná (business strategy) a stratégia výkonovej úrovne (operational level strategy).

Podstatou je dostať marketingovú stratégiu až na úroveň tzv. strategických obchodných jednotiek, ktoré sú identifikované kombináciou dvoch faktorov – produktu a trhu. Zdôrazňujeme, že ak z hľadiska osobitostí predaja možno segmentovať aspoň jeden z týchto faktorov, ešte stále nie sme na konečnej úrovni identifikácie marketingovej stratégie. Ak by sme to chceli vyjadriť zjednodušene, treba pripraviť osobitnú marketingovú stratégiu pre každý produkt, diferencovanú pre každý trh, na ktorý ho ponúkame.

## **2 VYUŽITIE PRVKOV VIACERÝCH TYPOV MARKETINGOVEJ STRATÉGIE V MARKETINGOVEJ STRATÉGII DANÉHO PODNIKU**

Ako základný argument pre toto odporúčanie použijeme prezentáciu zmeny nazerania na tradičné členenie základných typov stratégií – z pohľadu marketingu. Za všeobecné základné typy stratégií sa považujú:

- stratégia orientovaná trhovo,
- stratégia orientovaná na aktíva podniku.

Tradičné nazeranie na tieto typy stratégie môžeme zjednodušene prezentovať tak, že stratégia orientovaná trhovo sa považovala za stratégiu vhodnú pre trhovú ekonomiku, lebo vychádzala z požiadaviek trhu – z poznatkov o potrebách zákazníkov (potreby zákazníkov boli aj historicky prvou dimenziou marketingu) a stratégia orientovaná na aktíva podniku sa považovala za nevhodnú pre trhovú ekonomiku, lebo vychádzala v podstate z úsilia o maximalizáciu využitia daných výrobných kapacít na tvorbu produktov, pre ktoré bol následne hľadaný odberateľ.

Dnes však moderný marketing (a nielen marketing) našiel využitie pre obidva tieto typy stratégií, dokonca druhý typ sa považuje za účinnejší vo vzťahu ku konkurencieschopnosti podniku. Toto nazeranie na tradičné typy stratégie viedlo aj k čiastočnej zmene ich názvu. Stratégia orientovaná trhovo sa chápe ako stratégia využitia trhového priestoru (na tzv. starých trhoch) a stratégia orientovaná na aktíva sa chápe ako stratégia tvorby trhu – nového



trhového priestoru. Táto zmena nazerania na druhý typ stratégie má základ v zmene nazerania na aktíva podniku. Kým v minulosti sa tieto aktíva chápali, ako už bolo vyššie uvedené, len ako výrobné (resp. v širšom poňatí ako produkčné) kapacity, dnes za ich dominantnú súčasť považujeme ľudský činiteľ, ktorého potenciál tvorí nové produkty ako ponuku, ktorá vytvára nový dopyt, sa považuje za rozhodujúci prvok konkurencieschopnosti podniku.

Teda dnešný podnik nemôže mať úspešnú konkurencieschopnú marketingovú stratégiu, ak sa pohybuje len v priestore „starých trhov“.<sup>1</sup> Napriek tomu, že v tejto rovine sme zatiaľ v rámci nášho výskumu realizovali len orientačný prieskum, zistili sme niektoré zaujímavé poznatky, ktoré potvrdzujú tieto tvrdenia. Jeden z podnikov (akciová spoločnosť z oblasti strojárstva), kde sme zisťovali názory manažmentu na tieto tendencie vývoja v marketingových stratégiach, nám potvrdil, že takýto prístup uplatňujú a to spôsobom, keď v produktoch základného výrobného programu sú zreteľné prvky trhov orientovanej marketingovej stratégie a v produktoch doplnkového výrobného programu zasa prevažujú prvky stratégie orientovanej na aktíva v tradičnom ponímaní – s cieľom zvýšiť využitie výrobných kapacít. Je to poznatok, ktorý síce nie je príkladom vyššie uvedenej zmeny nazerania na stratégiu orientovanú na aktíva podniku, ale je určite zaujímavým prístupom k prepojeniu týchto tradičných stratégií.

Vyššie uvedené platí aj pre prístup k iným členeniam marketingových stratégií. Analýzy, ktoré sme robili v podnikovej sfére, nám potvrdili, že úspešné podniky vo svojich marketingových stratégiach implementujú tak prvky typových stratégií zameraných na konkurenciu ako aj prvky stratégií zameraných na zákazníka a tieto sú rozpracované do stratégií všetkých nástrojov marketingového mixu.

Uvedené zistenia sa potvrdili dokonca aj pri pokusoch o identifikovanie užších typových stratégií v rámci globálnych skupín stratégií orientovaných na konkurenciu či zákazníka. Ako príklad môžeme uviesť poznatky z prieskumu uplatňovania marketingových stratégií zameraných na zákazníka vo vybraných podnikoch služieb na Slovensku. V konštrukcii dotazníka sme využili teoretické poznatky z členenia týchto stratégií na marketingové stratégie umiestňovania a marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi, ktoré sme ďalej členili na marketingové stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi, marketingové stratégie podniku riadeného zákazníkom a marketingové stratégie kastumizácie. Teda vychádzali sme z členení, ktoré sú v teórii pomerne jasne identifikované, resp. rozlíšené, a predpokladali sme, že aj podniková sféra tieto poznatky využíva na diferenciáciu svojich marketingových stratégií. Bez toho, že by sme bližšie popisovali skúmané podniky, len uvedieme záverečný poznatok. Nielen v stredných podnikoch nebolo možné identifikovať znaky, ktoré by jasne

---

<sup>1</sup> Kto má záujem hlbšie sa oboznámiť so zmenami nazerania napr. na tradičné Ansoffovo členenie stratégií odporúčame porovnať dielo Ansoff, I.: *Corporate Strategy : an Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill 1965, s dielami napríklad súčasných slovenských autorov Papula, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: KARTPRINT, 2004, Kassay, Š.: *Systematizácia podnikateľských stratégií*. Nové Zámky: STRATEG, 1999.

charakterizovali dominantnosť určitého modelového typu marketingovej stratégie, ale nebolo to možné ani v podnikoch veľkých, typu vodcov na trhu. Keďže išlo o konkurenčne úspešné podniky, dovoľujeme si vysloviť záver o platnosti vyššie uvedeného teoretického záveru o komplexnosti prístupu k marketingovej stratégii podnikov aj v praxi slovenských úspešných firiem, teda, že konkurencieschopnosť podniku sa zvýši, ak dokáže do svojej marketingovej stratégie implementovať prvky čo najširšieho spektra modelových typov marketingových stratégií.

### **3 SYSTÉMOVÁ POSTUPNOSŤ KROKOV TVORBY A REALIZÁCIE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE PODNIKU**

Tento systémový prvok prístupu k marketingovej stratégii poukazuje na potrebu dodržania určitej postupnosti krokov prípravy marketingovej stratégie. Hoci hovoríme o postupnosti krokov, dôležité sú aj určité spätné väzby medzi niektorými krokmi, resp. aj určitá cyklickosť týchto postupov, resp. ich permanentnosť. Tú si samozrejme môžu dovoliť len veľké firmy, čím zdôrazňujeme, že popri uvedomovaní si významu tejto systémovej postupnosti krokov si musíme uvedomiť aj ich náročnosť (tak časovú ako aj zdrojovú) a preto najmä menšie podniky logicky modifikujú jednotlivé kroky. Teda požiadavka systémovej komplexnosti krokov je podmienená ich racionálnosťou vo vzťahu k možnostiam.

Všeobecne však platí, že dôležitým systémovým prvkom prístupu k marketingovej stratégii podniku je aj dodržanie systémovej postupnosti nasledovných krokov jej tvorby a realizácie.

Po prvé, marketingovú stratégiu musíme identifikovať v hierarchickej a horizontálnej štruktúre systému podnikových stratégií. Túto problematiku sme vysvetľovali v prvej časti príspevku. V podstate ide o to, aby sa zosúlادili ciele marketingovej stratégie s ostatnými stratégiami podniku.

Po druhé, musíme zadefinovať tzv. základné ohraničenia marketingovej stratégie. V marketingovej teórii sa tieto ohraničenia označujú pojmami, ako riadiace, resp. vodiace ciele, ktoré ohraničujú rámce predaja ako jednej z funkčných činností podniku. Ak vychádzame z podstaty predaja, vyplynie nám logicky, že musíme identifikovať predovšetkým predmet predaja, teda produkt (resp. skupinu produktov) pre ktoré budeme marketingovú stratégiu pripravovať a zákazníka, ktorému je produkt určený (trhový segment). Teda v podstate si musíme zadefinovať tzv. strategické obchodné jednotky, o ktorých sme hovorili v prvej časti príspevku. Funkciou týchto základných ohraničení marketingovej stratégie je v podstate zadefinovanie priestoru pre marketingové analýzy, ktoré nám poskytnú informácie pre obsah budúcej marketingovej stratégie. Keďže ide o prípravu stratégie, je jasné, že tieto informácie budú musieť byť v troch časových rovinách – minulosť (historický vývoj), súčasnosť a budúcnosť (očakávané zmeny). Preto si musíme zadefinovať ešte ďalšie základné ohraničenie a to časové. Z hľadiska histórie je časové ohraničenie dané históriou

každého podniku a je len vecou expertného uváženia tvorca marketingovej stratégie do akej ďalekej histórie pôjde. Zrejme treba voliť časový horizont nie príliš vzdialenej histórie, nakoľko dynamika a turbulencia zmien je v poslednom období tak veľká, že tieto informácie by neboli využiteľné. Zložitejšie bude určenie časového horizontu budúcnosti – v podstate časového horizontu prípravy budúcej marketingovej stratégie. Všeobecne platí pravidlo, že čím dlhší časový horizont by sme do stratégie aplikovali, tým väčšiu konkurenčnú výhodu by sme mohli získať. To samozrejme platí len za predpokladu, že v tomto dlhom časovom intervale dokážeme získať relevantné informácie pre našu stratégiu. Treba si uvedomiť už spomenutú dynamiku a turbulentnosť prostredia, ktorá sa zrejme pre budúcnosť bude len zvyšovať, a preto sa skôr odporúča diferencovať časový horizont budúcnosti podľa špecifických podmienok súvisiacich s produktom a trhom, teda tzv. strategickou obchodnou jednotkou, pre ktorú stratégiu pripravujeme.

Ak máme zadané tieto základné ohraničenia marketingovej stratégie, môžeme pristúpiť k tretiemu systémovému kroku – k marketingovým analýzám. Tu sa odporúča využiť čo najviac metód marketingových analýz, ktoré sú rozpracované tak v teórii, ako aj v aplikačnej podobe. Zjednodušene sa odporúča najskôr urobiť všeobecnú analýzu, ktorou identifikujeme komplexné väzby marketingovej stratégie. Pre oblasť tejto všeobecnej analýzy sa javí ako vhodná metóda SWOT analýzy, ktorá je metodicky pomerne jednoduchá, je všeobecne známa a má mnoho variantov aplikácií do rôznych oblastí (nielen do oblasti marketingových analýz). Jej rozpracovania pre oblasť marketingových analýz väčšinou ponúkajú diferencované závery pre vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Zo záverov analýzy vonkajšieho prostredia môžeme identifikovať naše strategické obchodné jednotky ako niektorý z typových obchodov a podľa toho voliť metódy prehľbujúcich marketingových analýz. Zo záverov analýzy vnútorného prostredia v podstate dostávame informácie o tom, kam treba zamerať naše marketingové aktivity za účelom zvýšenia predajnosti produktov danej strategicko-obchodnej jednotky.

Pri výbere metód prehľbujúcich marketingových analýz je už samozrejme týchto možností oveľa viac. Aj tu sa však dajú využiť už historicky overené metódy – napr. Porterov model piatich konkurenčných síl možno využiť v prvom kroku prehľbujúcich konkurenčných analýz, keď vytvárame tzv. konkurenčný obraz trhu, pri analýze spotrebiteľov možno využiť poznatky o rôznych modeloch kúpneho správania sa spotrebiteľa a pod.

Možno povedať, že marketingové analýzy sú najnáročnejším krokom v celej tvorbe marketingovej stratégie. Tu si väčšinou ani veľké firmy nevystačia so svojimi kapacitami a využívajú na získavanie informácií externé marketingové firmy. Práve vzhľadom na predpoklad získania nových poznatkov sa odporúča v tomto treťom systémovom kroku tvorby marketingovej stratégie spomínaná spätná väzba. Vrátime sa k druhému kroku a prehodnotíme správnosť voľby základných ohraničení marketingovej stratégie. Nové poznatky môžu viesť aj k novej štruktúre strategických obchodných jednotiek, ktoré sme pôvodne zadaní. Môže sa ukázať nevhodne zvolený časový horizont stratégie. Ak dôjde

k týmto skutočnostiam, väčšinou sa vyžadujú následne ďalšie marketingové analýzy – teda spätnou väzbou sa vraciame k druhému kroku a následne pokračujeme v kroku treťom.

Ak už spätná väzba nie je potrebná, môžeme pristúpiť k štvrtému kroku a tým je spracovanie obsahu samotnej marketingovej stratégie, resp., presnejšie povedané, marketingových stratégií, lebo tie majú byť diferencované pre každú strategickú obchodnú jednotku v rámci podniku.

Potom môže nasledovať piaty krok – realizácia marketingovej stratégie.

Aby bola systémová postupnosť krokov úplná, nesmieme zabudnúť na šiesty krok – kontrola výsledkov marketingovej stratégie – ich porovnanie s cieľmi.

Uvedená systémová postupnosť krokov tvorby a realizácie marketingovej stratégie predstavuje v podstate logickú nadväznosť a preto môže byť návodom aj pre marketingových manažérov v menších firmách. Vo väčších firmách sa dnes stretávame s novými systémovými prístupmi k marketingovej stratégii, ktoré sa spätne odrážajú v tvorbe moderných teórií marketingového auditu, marketingového controllingu, či marketingovej diagnostiky. Nechceme vstupovať do polemiky autorov týchto teórií (v tomto príspevku si to nekladíme ani za cieľ, ani na to nie je priestor), dovoľíme si však vysloviť názor vo vzťahu k uvedeným systémovým krokom. Podľa nášho názoru sa iba potvrdzuje historická skúsenosť vývoja jednotlivých vedných disciplín o podniku – vznikali vždy ako odraz potrieb praxe (s vývojom zložitosti riadenia sa vyčleňovali z teórie riadenia jednotlivé samostatné oblasti ako samostatné vedné disciplíny – tak vznikol v podstate aj marketing). Ak teda zostávame na konštatovaní, ktoré sme uviedli vyššie, že za najzložitejší krok prípravy marketingovej stratégie považujeme marketingové analýzy, tak marketingový audit, marketingový controlling a marketingovú diagnostiku považujeme predovšetkým za cesty rozvoja teórií marketingových analýz.

## **4 VYUŽITIE VŠETKÝCH DIMENZIÍ OBSAHU MARKETINGU V MARKETINGOVEJ STRATÉGII PODNIKU**

Medzi rozhodujúce systémové prvky prístupu k marketingovej stratégii, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť podniku sme zaradili aj komplexný obsah marketingu. Ten tvoria všetky jeho dimenzie (charakteristiky) bez ohľadu na to, v akých historických súvislostiach vznikli. Možno povedať, že ide o podobný prístup s tým, ktorý sa nám potvrdil v identifikácii obsahu marketingovej stratégie všeobecne, keď sa v praxi ukázalo, že úspešné podniky si vyberajú z viacerých typov stratégií to, čo je pre nich vyhovujúce a neuplatňujú nejakú „typovú“ marketingovú stratégiu.

Napriek tomu, že ani v historických súvislostiach vzniku obsahu marketingu nie je zhoda teoretikov, možno dnes vymedziť niekoľko základných dimenzií marketingu, ktoré sa

u väčšiny z nich objavujú. Kým prvé tri sú všeobecne akceptované, štvrtá je viac-menej tiež uznávaná, pri piatej si dovoľujeme jej vlastné vymedzenie na základe výskumných poznatkov nielen z riešenia výskumného projektu uvedeného v úvode príspevku ale aj zo širšieho zovšeobecnenia viacerých záverov výskumných projektov katedry, z poznatkov získaných pri riešení dizertačných prác a pod.

Za historicky prvú dimenziu marketingu sa považuje zameranie marketingu na uspokojovanie potrieb zákazníkov konkrétnym produktom (tzv. klasická dimenzia marketingu). Jej vznik súvisí s rozvojom ekonomiky na úroveň keď dochádza k všeobecnej nasýtenosti trhu a začína prevládať ponuka nad dopytom. V podmienkach európskych trhových ekonomík s touto dimenziou vystačil marketing približne do konca 60-tych rokov minulého storočia.

V 70-tych rokoch minulého storočia už úspešné firmy hľadajú cestu ako byť lepší v uspokojovaní potrieb ako ostatní a túto cestu našli predovšetkým v ponuke tzv. komplexnej kvality produktu. Komplexná kvalita uspokojovania potrieb (vrátane popredajných služieb) sa stáva druhou obsahovou dimenziou marketingu.

Zrýchľovanie dynamiky vývoja trhovej ekonomiky sa odrazilo aj v dynamike vývoja marketingu. Kým s prvou dimenziou marketingu vydržali podniky pomerne dlho, uvedená druhá dimenzia prinášala firmám úspech len cca desať rokov. Už v 80-tych rokoch minulého storočia našli úspešné firmy novú cestu na zdokonalenia marketingu. Marketing sa stáva „podnikovou kultúrou“ riadenia, hovoríme o marketingovom manažmente ako tretej dimenzii marketingu. Výraznou zmenou oproti predchádzajúcim dimenziám, ktoré boli zamerané navonok podniku, je orientácia marketingových aktivít do vnútra podniku. Zdokonaľuje sa celková organizácia marketingu, zvyšuje sa efektívnosť marketingových aktivít, kladie sa dôraz na ich ekonomiku – sledujú sa vynakladané náklady na marketingové aktivity v porovnaní s prinesenými efektami.

Vzhľadom na to, že marketingový manažment je fenomén relatívne nedávnej minulosti, ešte aj dnes sa v určitej zotrvačnosti označuje za najmodernejší prístup k marketingu. Vývoj však ide ďalej a prináša nové prvky, ktoré sa postupne rozvíjajú do takej podoby, že môžeme začať hovoriť o ďalších dimenziách marketingu. V podstate už 90-te roky minulého storočia vnášajú do marketingu najmä dimenziu času (štvrtú dimenziu) v rôznych súvislostiach. Jednou z dominantných súvislostí je aj časová dimenzia horizontu marketingu – marketing sa presúva z operatívy (z taktiky) viac do stratégie. Marketingová stratégia prináša vyššiu konkurenčnú výhodu ako marketingová taktika. Druhou časovou súvislosťou je rýchlosť. Tá súvisí najmä s dynamikou rozvoja informačných technológií. Tak sa aj rýchlosť marketingových informácií (či už pri ich získavaní alebo sprostredkovaní) stáva konkurenčnou výhodou. Časové súvislosti dimenzií marketingu však majú viaceré väzby. Za zmienku určite stojí aj väzba na optimálne tempo rastu firmy. Teda nie maximálne tempo, ale optimálne – také, ktoré umožňuje zachovať tzv. dlhodobé zdravie podniku.

Práve uvedené širšie súvislosti časovej dimenzie marketingu vedú dnes k úvahám nad ďalšími jeho dimenziami. Za takúto piatu dimenziu marketingu by sme si dovolili označiť „marketing ako kultúru vonkajších vzťahov“. 21. storočie rozširuje vnímanie „zdravia podniku“ na „zdravie spoločnosti“, ktoré musí byť aj záujmom podnikovej sféry. Na rozdiel od podnikovej kultúry vzťahov v marketingu, ktorá je dominantná v marketingovom manažmente, ide dnes o riešenie kultúry vonkajších marketingových vzťahov. Súvisí to s takými fenoménmi v celkovom riadení podnikov ako je spoločensky zodpovedné správanie sa, etika podnikania a pod.

Mohli by sme uviesť rad príkladov, ktoré svedčia o tom, že marketing na tieto nové manažérske prístupy reaguje. Uvedieme aspoň jeden z nich. Ak pozeráme na historický vývoj uvedených dimenzií marketingu, tento sa nám, akoby v špirále, vracia k pôvodnému objektu záujmu – k spotrebiteľovi. Dnes sa podniky prezentujú stratégiami vytvárania a udržiavania dobrých vzťahov so zákazníkmi ako prejavom spoločensky zodpovedného správania sa k spotrebiteľovi. Dokonca hovoríme o stratégiách podnikov riadených zákazníkmi. Pri hlbších analýzach samozrejme zistíme, že to je len nová cesta ako poraziť konkurenciu.

Podobne ako pri súvislostiach naznačených v predchádzajúcich častiach ani teraz si nekladíme za cieľ vysvetľovať ich detaily. Hoci si uvedomujeme, že najmä tendencie naznačené v piatej dimenzii marketingu sú dnes predmetom diskusie. Chceme len zdôrazniť myšlienku systémového prístupu k marketingu, ktorá nás k týmto súvislostiam priviedla. Ak má byť podniková marketingová stratégia prínosom k jej konkurencieschopnosti, nesmie marketingový manažér zabúdať ani na historicky staršie dimenzie marketingu. To žiaľ býva často v podnikovej praxi skutočnosťou – že podnik sa snaží prezentovať len to, čo je „moderné“, bez ohľadu na to, čo je účelné.

## **ZÁVER**

Prezentované prvky systémového prístupu k marketingovej stratégii by sme nechceli predostierať ako vyčerpávajúci prístup k jej tvorbe a obsahu. Najmä v súvislosti s jednotlivými prvkami marketingového mixu by sme našli priestor pre ďalšie zaujímavé tendencie zmien. Domnievame sa však, že marketingovému manažérovi naznačia všetky rozhodujúce cesty k zdokonaleniu marketingovej stratégie podniku a tým k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti. Bez systémového prístupu k marketingu – identifikovanie jeho prvkov a všetkých väzieb – hrozí riziko povrchnosti a bezcieľovosti.

## **LITERATÚRA**

- [1] ANSOFF, I.: Corporate Strategy : an Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965
- [2] KASSAY, Š.: Systematizácia podnikateľských stratégií. Nové Zámky: STRATEG, 1999.
- [3] MAJTÁN, Š. a kol.: Odbytová stratégia: Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007

[4] PAPULA, J.: Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia. Bratislava: KARTPRINT, 2004

Prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.  
Katedra podnikovohospodárska  
FPM EU v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
majtan@euba.sk

# Konkurencieschopnosť poisťovní na trhu Európskej únie

ANNA MAJTÁNOVÁ, PETER MARKO

## **Anotácia**

Poisťovne v rámci Európskej únie pôsobia na jednotnom poisťovnom trhu, ktorý sa riadi niektorými základnými princípmi. Tie sa vzťahujú na všetky krajiny Európskej únie. Jednotný trh umožňuje pôsobiť poisťovniam v ktoromkoľvek členskom štáte, pričom dohľad vykonáva vždy domovský štát. Vytvorenie jednotného poisťovného trhu má za cieľ zvýšenie konkurencie medzi poisťovňami a zlepšenie služieb pre klientov. Nie všetky faktory, ktoré ovplyvňujú pôsobenie poisťovní v jednotlivých krajinách sú rovnaké. Jedným z takýchto faktorov je daňový systém, ktorý môže ovplyvňovať konkurencieschopnosť poisťovní pôsobiacich v rôznych krajinách.

## **Kľúčové slová**

jednotný poisťový trh, jednotná licencia, Európska únia, daň z poistenia, daňový systém, konkurencieschopnosť.

## **Annotation**

Insurance companies operate on the single insurance market of the European Union, which follows some basic principles. These principles refer to every country of the European Union. Single market allows insurers to operate in any member state and supervision is always carried out by the home state. The main objective of the single insurance market is to increase competition between insurers and to improve the services for the clients. Non all factors which influence the activity of insurers in various countries are the same. One of these factors is taxation, which could influence competitiveness of insurance companies in various countries.

## **Keywords**

single insurance market, single passport, European union, premium tax, taxation, competitiveness.

## **ÚVOD**

Konkurencia medzi jednotlivými subjektmi hospodárstva je hnacím motorom každej ekonomiky založenej na trhových princípoch. Je hlavným zdrojom inovácií, významnou mierou vplýva na cenu a je dôležitým faktorom dynamického rozvoja.



Tieto skutočnosti platia aj pre oblasť finančného sektora a špeciálne pre odvetvie poisťovníctva. V tejto oblasti sa realizujú rôzne inovácie naozaj veľmi rýchlo a neustále sa objavujú nové produkty prispôbujúce sa konkrétnej skupine klientov. Každá poisťovacia inštitúcia, ktorá chce byť úspešná, preto musí byť schopná na jednej strane veľmi rýchlo sa prispôbiť vzniknutej situácii a na strane druhej neustále sa snažiť zvýšiť svoju konkurencieschopnosť vývojom nových produktov a prenikaním na nové trhy.

Konkurencieschopnosť poisťovní na trhu ovplyvňujú rôzne činitele, pričom tieto činitele môžu mať priamy vplyv na jej činnosť alebo nemajú priamy dosah. Konkurenčnú výhodu oproti ostatným účastníkom na trhu môžu získať napríklad prostredníctvom dobre zvládnutého marketingu a manažmentu poisťovne. To sú nepochybne faktory, ktoré poisťovňa môže priamo ovplyvňovať. Demografické, ekonomické, prírodné, technické, politické a legislatívne, sociálne a kultúrne faktory však poisťovne nedokážu priamo ovplyvňovať. Súčasťou ekonomického, politického a legislatívneho faktora je napríklad aj oblasť zdaňovania, ktorá nemusí mať vplyv na konkurencieschopnosť poisťovní v rámci danej krajiny, ale má dosah na súťaž na jednotnom poisťovnom trhu Európskej únie a konkurencieschopnosť jednotlivých poisťovacích inštitúcií pôsobiacich v rôznych krajinách. Príspevok<sup>1</sup> reaguje na tieto aktuálne problémy a jeho cieľom je stručná charakteristika jednotného poisťovného trhu Európskej únie vytvoreného dereguláciou a liberalizáciou a analýza podmienok zdaňovania na poisťovnom trhu vo vybraných krajinách Európskej únie.

## 1 JEDNOTNÝ POISTNÝ TRH EURÓPSKEJ ÚNIE

Jednotný poisťovný trh bol pre Európsku úniu cieľom už dlhšiu dobu. Tento cieľ bol zakotvený už v zmluve o Európskom hospodárskom spoločenstve (EHS), ktorá vytvárala podmienky na podnikanie a voľné poskytovanie služieb. V roku 1961 prijala Rada program na realizáciu jednotlivých etáp, v ktorých mal vzniknúť jednotný poisťovný trh. Najskôr boli vytvorené podmienky na podnikanie a voľné poskytovanie služieb v oblasti zaistenia. Nasledovalo právo na zakladanie inštitúcií pre priame životné poistenie, právo na zakladanie inštitúcií pre priame neživotné poistenie a nakoniec právo poskytovať služby v oblasti priameho životného poistenia.

Hlavné ciele jednotného poisťovného trhu Európskej únie môžeme zhrnúť do niekoľkých najdôležitejších bodov:<sup>2</sup>

- Dosiahnuť, aby každá poisťovacia spoločnosť z ktoréhokoľvek členského štátu mala na celom území Európskej únie vytvorené rovnaké podmienky pri predaji svojho

---

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou výstupov výskumného projektu VEGA 1/4629/07 „Vývojové trendy v poisťovnom krytí životných a neživotných rizík“ riešeného na Katedre poisťovníctva NHF EU v Bratislave

<sup>2</sup> Voľný pohyb služieb, In:

[http://kbdesign.sk/cla/eu\\_pravo\\_na\\_slovensku/original/13%20VPsluziebPJK.htm](http://kbdesign.sk/cla/eu_pravo_na_slovensku/original/13%20VPsluziebPJK.htm)

poistného produktu bez toho, že by musela zriaďovať na území daného štátu svoju pobočku.

- Vytvoriť také právne prostredie, aby poisťovne podliehali rovnakým pravidlám dozoru.
- Zabezpečiť, aby záujemca o poistenie, právnická alebo fyzická osoba, mal možnosť kúpiť si produkt poistenia v ktoromkoľvek štáte Európskej únie.
- Garantovať každému poistencovi rovnakú právnu ochranu na celom území Európskej únie.
- Vytvoriť možnosti pre maklérov a ostatných sprostredkovateľov vykonávať sprostredkovateľskú činnosť poistenia za rovnakých podmienok.
- Zabezpečiť, aby boli k dispozícii adekvátne a porovnateľné finančné informácie o všetkých poisťovniach na trhu Európskej únie.
- Zabezpečiť, aj keď nebude úplne jednotné poistné zmluvné právo, že výber zmluvného práva nebude predmetom súťaže.
- Odstrániť akékoľvek obmedzenia pre devízové transakcie pri poistných operáciách.

Spolu s ustanoveniami Rímskej zmluvy o voľnom pohybe kapitálu, slobody zakladania resp. podnikania a poskytovania služieb vytvorili základy jednotného poistného trhu Európskej únie dve smernice. Boli to Prvá smernica o neživotnom poistení 73/239/EHS z júla 1973 a Prvá smernica o životnom poistení 79/267/EHS z marca 1979. Tie mali za úlohu vytvorenie konkurenčného prostredia pri minimalizácii obmedzení.

Pred prijatím prvých smerníc boli právne úpravy poisťovníctva, jeho regulácia a dohľad nad ním značne odlišné v jednotlivých krajinách Európskej únie. Tieto odlišnosti predstavovali jedno zo základných obmedzení pri aplikácii práv ustanovených v Zmluve o EHS. Napríklad vo Veľkej Británii a v Holandsku bolo až do začiatku sedemdesiatych rokov predmetom dohľadu len životné poistenie. V Belgicku sa zameriavali hlavne na pracovné riziká a na iné špecifické riziká. Všetky kategórie neživotného poistenia podliehali dohľadu vo Francúzsku, Taliansku a Luxembursku, ale napríklad v Nemecku sa nevykonával dohľad nad poistením v doprave.

Bolo teda nevyhnutné zosúladenie legislatívy jednotlivých členských štátov. Na konci tohto dlhodobého procesu bolo vytvorenie jednotného právneho priestoru tzv. jedinej licencie (single passport). Deregulácia systému dohľadu a liberalizácia vstupu na poistný trh boli nevyhnutnými predpokladmi pre vznik a fungovanie jednotného poistného trhu (schéma č.1)

**Obr. č.1: Vplyv deregulácie a jednotného poistného trhu Európskej únie**



Zdroj: <http://www.actuaweb.be>

Jednotný poistný trh Európskej únie bol teda vytvorený dereguláciou a liberalizáciou na trhoch jednotlivých členských krajín. Na celom trhu platia v súčasnosti rovnaké základné pravidlá pre pôsobenie poisťovacích inštitúcií zo všetkých krajín Európskej únie. To znamená, že dochádza k väčšej konkurencii medzi poisťovňami, vytvárajú sa lepšie produkty pre klientov poisťovní a zvyšuje sa snaha o znižovanie nákladov. Jednotný poistný trh je vymedzený niekoľkými základnými princípmi, ktoré tvoria podstatu pre jeho správne fungovanie:<sup>1</sup>

- Jednotná európska licencia – umožňuje európskym poisťovateľom, ktorí sú registrovaní vo svojej domovskej krajine pôsobiť v rámci celého Európskeho spoločenstva. V rámci slobodného poskytovania služieb takto môžu poisťovacie inštitúcie v celej Európskej únii zakladať svoje pobočky alebo uskutočňovať priamy cezhraničný predaj služieb zo svojej domovskej krajiny. Ak poisťovňa získa licenciu vo svojej domovskej krajine, žiadne ďalšie povolenia orgánov hostiteľskej krajiny už nie sú potrebné.
- Dohľad domovskej krajiny – dohľad nad jednotlivými poisťovňami vykonávajú orgány dohľadu domovskej krajiny aj keď poisťovňa pôsobí vo viacerých krajinách Európskej únie.
- Sledovanie solventnosti – bola zrušená kontrola poistného a podmienok pre jednotlivé druhy poistných rizík. Táto kontrola bola nahradená sledovaním solventnosti poisťovní. To znamená, že každá poisťovňa pôsobiaca v rámci Európskej únie podlieha finančnej kontrole (napríklad technické rezervy, umiestnenie aktív atď.).

<sup>1</sup> The European Single Insurance Market: Overview and impact of the liberalization and deregulation processes, In: [http://www.actuaweb.be/BAB/volume3/Vol3\\_5-Sterzynski.pdf](http://www.actuaweb.be/BAB/volume3/Vol3_5-Sterzynski.pdf), str. 4

Možno konštatovať, že vznikom jednotného poistného trhu v rámci krajín Európskej únie došlo k zvýšeniu konkurencie medzi poisťovňami. Na jednotnom poistnom trhu Európskej únie došlo k zladeniu niektorých podmienok, aby mohlo byť zabezpečené slobodné podnikanie. Niektoré oblasti sú však v jednotlivých krajinách odlišné, pričom zvýšenú pozornosť si zaslúži predovšetkým oblasť zdaňovania.

## **2 ZDAŇOVANIE NA POISTNOM TRHU EURÓPSKEJ ÚNIE**

Ako už bolo uvedené, na jednotnom poistnom trhu sú stanovené niektoré základné pravidlá a princípy, ktoré platia pre všetky subjekty pôsobiace v jednotlivých krajinách. Tieto podmienky sú teda pre všetkých rovnaké. Niektoré faktory však môžu ovplyvňovať konkurencieschopnosť poisťovní a rozvoj poistného trhu v jednotlivých krajinách. Takýmto faktorom je napríklad zdaňovanie a to nie len priame zdaňovanie zisku poisťovní, ale najmä rôzne formy nepriamych daní, ktorými je v mnohých krajinách zaťažené vybrané poistné. Najčastejšie je to takzvaná daň z poistenia, ktorá sa vyberá z prijatého poistného, ale aj niektoré ďalšie nepriame dane a poplatky.

Celý systém zdaňovania sa takto môže stať neprehľadným a poistenie príliš drahým, čo má v konečnom dôsledku dopad na rozvoj poistného trhu v danej krajine a samozrejme to môže mať vplyv na rozhodovanie poisťovne o vstupe na trh inej krajiny Európskej únie. Nie vždy sa tak musí aj stať alebo dopad daňového systému nemusí byť veľmi výrazný, ale je to faktor, ktorý rozhodne môže mať vplyv na konkurencieschopnosť poisťovní v jednotlivých krajinách.

Je potrebné si uvedomiť, že aj zdaňovanie by sa dalo chápať ako určitá súťaž na trhu medzi jednotlivými krajinami. Možno konštatovať, že je to pozitívne, nakoľko oblasť zdaňovania by mala neustále tlačiť daňové sadzby dole a zjednodušovať daňové systémy v jednotlivých štátoch. Je to ale oblasť, ktorá ovplyvňuje konkurencieschopnosť poisťovní, pričom na ňu nemajú priamy dosah. Zjednodušovanie daňových systémov je vždy veľmi ťažké, keďže vždy ide o politické rozhodnutia a tie nemusia vždy zohľadňovať ekonomické dôvody, ale môžu byť vedené inými dôvodmi.

V tomto prípade, teda aj napriek jednotnému poistnému trhu Európskej únie, existujú rôzne podmienky minimálne v zdaňovaní v jednotlivých krajinách, čo sa môže podpísať aj pod výsledky hospodárenia poisťovní, ktoré v týchto štátoch pôsobia. Pre ilustráciu rôznorodosti daňových systémov uvádzame systém nepriamych daní niektorých vybraných krajín Európskej únie.

Päť členských krajín Európskej únie neuplatňuje žiadne dodatočné nepriame zdaňovanie v oblasti poistenia. Sú to Slovenská republika, Česká republika, Estónsko, Lotyšsko a Nórsko. Ostatné krajiny uplatňujú určitú formu nepriamych daní alebo poplatkov v niektorej oblasti poistenia.

Napríklad v Rakúsku je niekoľko sadzieb dane z poistenia. Záleží vždy na oblasti, ktorej sa poistenie týka a na niektorých ďalších podmienkach. Pri poistení pre prípad smrti alebo pri zmiešanom poistení, pri ktorom sa poistná suma vypláca jednorázovo, sa využívajú dve sadzby dane, ktorá sa vyberá na základe vyrúbeného poistného. V prípade, že takéto poistenie je uzatvorené na menej ako 10 rokov, je sadzba dane z poistenia 11 %. To platí aj v prípade, že poistenie je uzatvorené na viac ako 10 rokov, ale je v priebehu prvých desiatich rokov zrušené. Ak je dĺžka trvania poistenia vyššia ako 10 rokov, daňová sadzba je znížená na 4 %. Pri doplnkovom dôchodkovom poistení je sadzba vo výške 2,5 %, ale aj pre dôchodky platí, že ak sa začnú vyplácať pred uplynutím desaťročnej lehoty, je vybraté poistné zdaňované 11 %-nou sadzbou. V prípade zdravotného poistenia je sadzba dane vo výške 1 % a pri úrazovom poistení sa vybraté poistené zdaňuje 4 %-nou sadzou. Pri poistení zodpovednosti pri prevádzke motorových vozidiel sa využíva 11 %-ná sadzba a niektoré vozidlá sa zdaňujú ešte ďalšou sadzbou (ide najmä o vozidlá, ktoré nespĺňajú niektoré kritériá pre znečisťovanie). Pri poistení proti krupobitiu sa vyberá daň vo výške 0,2 ‰ z poistnej sumy za rok. Pri niektorých ďalších poisteniach sa využíva 11 %-ná sadzba dane z poistenia. Iné, ako napríklad poistenie pohľadávok a zaistenie sú od tejto dane oslobodené.<sup>1</sup> Celý systém nepriamych daní v oblasti poistenia je teda veľmi komplexný a pomerne zložitý.

Vo Švédsku nie je systém zdaňovania taký komplexný, ale sú tu zavedené veľmi vysoké sadzby nepriamych daní a dokonca dochádza k diferenciácií medzi domácimi poisťovateľmi a poisťovňami z iných krajín. Základom pre výpočet dane je vždy 95 % z vyrúbeného poistného pri životnom poistení. Pri domácich poisťovateľoch sa sadzba pre výpočet dane z poistenia pohybuje na úrovni 45 % zo základu dane. Pri zahraničných poisťovniach je sadzba až vo výške 81,83 % zo základu dane. Ostatné skupiny poistenia sú od tejto dane oslobodené. Daňové sadzby pri životnom poistení sú teda nie len vysoké (čo by mohlo výrazne ovplyvniť rozvoj tohto druhu poistenia do budúcnosti), ale diferenciácia medzi poisťovateľmi zámerne znevýhodňuje poisťovne zo zahraničia pôsobiace vo Švédsku a tým ovplyvňujú ich konkurencieschopnosť na tomto trhu.<sup>2</sup>

Veľká Británia má odvetvie poisťovníctva veľmi rozvinuté. Aj tu existuje nepriame zdaňovanie v tejto oblasti, ale je pomerne jednoduché a na mnohé skupiny poistenia sa nevzťahuje. Životné aj dôchodkové poistenie je od dane z poistenia oslobodené. Podobne aj poistenie pohľadávok, letecké a námorné poistenie a zaistenie. 5 %-ná sadzba dane sa využíva pri poistení proti požiaru, pri individuálnom zdravotnom poistení a niektorých ďalších poisteniach.

Tieto krajiny predstavujú len niekoľko príkladov využívania nepriameho zdaňovania v oblasti poisťovníctva. Niektoré krajiny majú systém zdaňovania pomerne zložitý a využívajú celý rad rôznych sadzieb a poplatkov (napríklad Taliansko), čo robí poistný trh neprehľadným a tým

---

<sup>1</sup> Indirect Taxation on Insurance Contracts in Europe 2007, In: <http://www.cea.assur.org/cea/download/publ/article260.pdf>, str. 5-8

<sup>2</sup> Indirect Taxation on Insurance Contracts in Europe 2007, In: <http://www.cea.assur.org/cea/download/publ/article260.pdf>, str. 78-79

zrejme aj menej atraktívnym pre poisťovateľov z iných krajín. Samozrejme pri hodnotení daňových systémov a ich vplyvu na konkurencieschopnosť poisťovní v jednotlivých krajinách Európskej únie je vždy nutné sledovať celý systém priamych aj nepriamych daní a v neposlednom rade aj daňových zvýhodnení, ktoré môžu napomôcť k rozvoju poisťného sektora v danej krajine.

## ZÁVER

Jednotný poisťný trh v rámci Európskej únie umožnil ľahší vstup poisťovní na jednotlivé národné trhy a tým podporil väčšiu konkurenciu v tomto sektore. Ak majú poisťovne záujem zostať konkurencieschopné v nových podmienkach, musia byť schopné sa im prispôsobiť a ponúkať čoraz sofistikovanejšie produkty pre svojich klientov, aby predbehli svoju konkurenciu.

Proces deregulácie a liberalizácie, pri ktorom vznikol jednotný poisťný trh, priniesol základné princípy a pravidlá, ktoré platia pre všetky členské štáty Európskej únie. Základnými princípmi, na ktorých stojí jednotný trh je systém jednej licencie, dohľad domovskej krajiny a sledovanie solventnosti poisťovní.

Nie všetky podmienky, pri ktorých sa rozvíja poisťný trh v jednotlivých krajinách, sú však rovnaké. Vplyvajú tu rozličné národné faktory, medzi ktoré patria aj rozličné daňové systémy. Spôsob zdaňovania v oblasti poisťovníctva, môže byť jedným z faktorov, ktoré dokážu významným spôsobom ovplyvniť konkurencieschopnosť poisťovní a rozvoj poisťného sektora v danej krajine.

Je teda na zvážení vedúcich predstaviteľov jednotlivých štátov, aký systém zdaňovania zvolia v oblasti poisťovníctva. Príliš zložitý systém s vysokými sadzbami, ale môže negatívne postihovať subjekty, ktoré na tomto trhu pôsobia (či už poisťovne alebo ich klientov). Samozrejme žiadne podmienky týkajúce sa zdaňovania nemôžu byť diktované zvonka, pretože je to vnútorná vec každej členskej krajiny Európskej únie. Ekonomické dopady daňového systému na nejakú oblasť, a subjekty v nej pôsobiace, však nikdy nemôžu byť brané na ľahkú váhu a musia byť veľmi dôkladne a triezvo zhodnotené.

## LITERATÚRA

- [1] MAJTÁNOVÁ, A., DAŇHEL, J., DUCHÁČKOVÁ, E., KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo – teória a prax*, Ekopress s . r. o. Praha 2006, ISBN 80-86929-19-1
- [2] *The European Single Insurance Market: Overview and impact of the liberalization and deregulation processes*, In: [http://www.actuaweb.be/BAB/volume3/Vol3\\_5-Sterzynski.pdf](http://www.actuaweb.be/BAB/volume3/Vol3_5-Sterzynski.pdf), 28.12.2007
- [3] *Indirect Taxation on Insurance Contracts in Europe 2007*, In: <http://www.cea.assur.org/cea/download/publ/article260.pdf>, 21.12.2007
- [4] *Voľný pohyb služieb*, In: [http://kbdesign.sk/cla/eu\\_pravo\\_na\\_slovensku/original/13%20VPsluziebPJK.htm](http://kbdesign.sk/cla/eu_pravo_na_slovensku/original/13%20VPsluziebPJK.htm), 22.12.2007

- [5] *Annual Report 2006-2007*, In:  
<http://www.cea.assur.org/cea/download/publ/article266.pdf>, 28.12.2007
- [6] <http://www.cea.assur.org> (The European Insurance and Reinsurance Federation),  
21.12.2007
- [7] <http://www.abi.org.uk> (Association of British Insurers), 21.12.2007
- [8] <http://www.forsakringsforbundet.com> (The Swedish Insurance Federation), 22.12.2007
- [9] <http://www.actuaweb.be> (The Royal Association of Belgian Actuaries), 28.12.2007
- [10] <http://kbdesign.sk/cla> (Center for Legal Analyses), 22.12.2007

prof. Ing. Anna Majtánová, Ph.D.  
Katedra poisťovníctva  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
[anna.majtanova@euba.sk](mailto:anna.majtanova@euba.sk)

Ing. Peter Marko  
Katedra poisťovníctva  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
[peter.marko@euba.sk](mailto:peter.marko@euba.sk)

# Konkurenceschopnost podniku a vzdělávací politika

ANTONÍN MALACH

## **Anotace**

Cílem výzkumu konkurenční schopnosti podniků, organizovaný týmem L. Blažka je nalezení konfigurací faktorů vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků. Primární analýza dat ukazuje, že úroveň kvalifikace pracovníků je mezi osmi vnitřními faktory až na šestém místě. Podpora podniků ze strany státních orgánů a podpora ze strany místních orgánů zaujímá dvě poslední místa z osmi vnějších faktorů. Příspěvek se dále zabývá problematikou konkurenceschopnosti podniků v intencích Lisabonské strategie, která předpokládá rozvoj znalostní společnosti. Dosažení žádoucích cílů je podmíněno monitorováním stavu a přijímáním opatření na úrovni podniku, regionu, státu i Evropské unie. Výrazem směřování jsou strategie rozvoje lidských zdrojů, úžeji pojato vzdělávací politiky. V současné době je projevují disproporce, které mohou přivodit závažné komplikace, jak ukazují např. nedávné nepokoje ve Francii. Autor vychází z výsledků dvouletého projektu, který se týká řemeslných profesí. Iniciátory projektu byly zahraniční firmy, které pocitují nedostatek kvalifikovaných řemeslníků a kritizují slabou připravenost absolventů našich středních škol s výučním listem v praktickém výcviku. Článek nastiňuje možnosti řešení.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, vzdělávací politika, pracovníci řemeslných profesí, rozvojové dokumenty, odborný výcvik, strukturální změny, prognóza vývoje

## **Annotation**

The purpose of the companies' competitive abilities research, organised by L. Blazek's team, is to find configurations of factors, which create specific types of companies' economic success. The primary data analysis shows, that the workers' qualification level is just at the sixth position among eight internal factors. Support from the state and local authorities has the lowest two positions from the eight external factors. The article further deals with the issues of companies' competitive abilities in the intentions of the Lisbon strategy, which suppose the expansion of the knowledgeable society. Reaching the required goals is determined by situation monitoring and accepting arrangements at the company, regional, state and European Union levels. The direction implies in strategies of the human resources development, strictly speaking educational policy. Currently some disproportions are displayed which can lead to serious complications, which could be seen at recent distempers in France. The author comes out from the results of the two-year research,



concerned about craftsmen's professions. Initiators of the project were foreign firms, which feel the lack of qualified craftsmen and criticise the weak preparedness of the graduates in the practical training. The article foreshadows possible solutions.

### Keywords

competitiveness, educational policy, craftsmen, development documents, vocational education, structural changes, development prognosis

## 1 ÚROVEŇ KVALIFIKACE JAKO FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI VE VÝZKUMNÉM PROJEKTU ESF MU

Tým profesora L. Blažka charakterizuje konkurenceschopnost jako potenciál (schopnost) podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky. Výsledkem této soutěže je úspěšnost (či neúspěšnost) podniku, vyjádřená jeho hospodářskými výsledky a měřená finančními ukazateli<sup>1</sup>. Jde o široce a hluboce zaměřený výzkum, který pokračuje ještě v dalších letech a od něhož se očekávají relevantní výsledky. Jedním z hlavních cílů je definovat faktory konkurenceschopnosti a hospodářské úspěšnosti pro výběrový soubor (čítající 432 podniků zpracovatelských a stavebních odvětví) a zobecnit je na základní soubor (2 817 podniků).

Mezi osmi vnitřními faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost byla respondentům nabídnuta v dotazníku k posouzení také **úroveň kvalifikace pracovníků**. Je dosti překvapující, že tento parametr byl hodnocen v pětistupňové škále pouze hodnotou 3,41, a to až po flexibilitě (4,05), kvalitě produktů (3,92), péči o zákazníky (3,75), inovační aktivitě (3,67), jménu firmy (3,62), tj. na šestém místě a to při poměrně homogenních odpovědích (směrodatná odchylka 0,81). Při tom je skutečností, že vybrané parametry se vzájemně ovlivňují: kvalifikace se vlastně projevuje v inovaci, flexibilitě i v dalších parametrech. Navíc je zajímavé zjištění, že nejvíce (42,4%) respondentů se domnívá, že úroveň kvalifikace zaměstnanců **nemá vliv** na konkurenceschopnost. Tento rozporný výsledek by vyžadoval vysvětlení např. formou řízených rozhovorů.

V dostupných materiálech řešitelský tým blíže nevysvětluje, co si pod úrovní kvalifikace vlastně představuje. Zda jde o stupně vzdělávání od základní po vysokou školu, o prvky personální práce s pracovníky, řízení znalostí (knowledge management) atd. Je to tedy námět pro pokračování řešení v další etapě. Málo vypovídací je dotaz na **podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků**. Na nabídku 0 – 19 % odpovědělo 89,4% respondentů. Nabídnutá škála měla mít zřejmě v nižších hodnotách jemnější členění. Vzhledem ke změnám

---

<sup>1</sup> Blažek, L. Empirické šetření konkurenční schopnosti podniků. Shrnutí metodického přístupu a vybraných výsledků. Brno: Masarykova univerzita 2007

Blažek, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. (Primární analýza výsledků empirického šetření). Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2

v proporcích sektorů by výběrový soubor měl být rozšířen o sektor služeb, který je jistým znakem ekonomického rozvoje.

Moje zkušenost z řady výzkumných projektů ukazuje, že mnoho úsilí a času se věnuje sběru dat, primární analýze, která popisuje zjištěný stav, méně času pak zbývá pro interpretaci a ještě méně pro formulaci doporučení a prodiskutování opatření s decizní sférou. Efektivnost výzkumu spočívá právě v tom, aby výzkumem objevené poznatky přispěly k pozitivnímu vývoji společnosti.

## 2 SPOLEČNOST ZNALOSTÍ, UČÍCÍ SE PODNIK

Po lisabonské konferenci se často připomínají pojmy, spojované se směřováním EU do budoucnosti. Setkáváme se s termíny znalostní ekonomika, informační společnost, digitální ekonomika, postindustriální ekonomika, postkapitalistická společnost (Drucker 1993). Jedná se o označení nové ekonomiky, chápané jako komplexní systém hospodářství, institucí, poměrně rychlých a výrazných změn v odvětvích s vysokou přidanou hodnotou, zejména v informačních a komunikačních technologiích i v lidských hodnotách, ústící ve výkonné konkurenceschopné a inovační ekonomické faktory, **založené na znalostech** jako protiklad ke starému kapitalizmu, tradiční industriální ekonomice či společnosti. Česká republika se svou průmyslovou tradicí již v minulém století, kvalitou technických vysokých škol a středních odborných škol a učilišť (produkující zlaté české ruce) má potenciál vydat se úspěšně ke znalostní ekonomice.

Ekonomové, politici i vědci se shodují v tom, že požadavek úspěšné konkurence na světových trzích vyžaduje rychlou adaptaci na příznivé podmínky podnikání. Více či méně se však daří potřebné prostředí vytvářet. Působením všech globalizujících determinant je česká společnost a ekonomika vystavená stále intenzivnějšímu konkurenčnímu tlaku, ale současně se vytváří větší prostor a možnosti dalšího rozvoje. Jak ukázala lisabonská jednání, je nutno přijmout celounijní opatření zejména v oblasti vzdělávání. Poslední zprávy Evropské komise<sup>1</sup> vyznívají příznivě. „ Reforma politiky soudržnosti začíná přinášet konkrétní výsledky. Ze sdělení Komise vyplývá, že většina rozpočtu politiky soudržnosti bude investována do klíčových prioritních oblastí souvisejících s Lisabonskou strategií, jako jsou **znalostní ekonomika, výzkum, vývoj a inovace, lidský kapitál a rozvoj podnikání**.“ V severských zemích pozorujeme přínos investic, vložených do vzdělání, vědy a výzkumu za spolupodílení firem, komerčního sektoru na financování. Bude záviset do značné míry také od výstižného stanovení vzdělávací politiky, která musí ve změněných podmínkách sladit širokou škálu vlivů, potřeb podniků, stupně vzdělání, zaměstnanost a nabízející se podpory ze strukturálních i kohezních fondů.

---

<sup>1</sup> Týden v Evropě, Brusel 12. prosince 2007

### 3 NÁSTROJE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY A ČR

Vstup zahraničních investorů do naší země byl motivován do značné míry kvalifikovanou pracovní silou. V posledních letech však dochází k nežádoucím disproporcím. Zahraniční firmy pociťují nedostatek kvalifikovaných řemeslníků. Poukazují výrazně na jejich nedostatečnou praktickou přípravu i na absenci některých osobnostních vlastností. Některé podnikatelské instituce varují, že tato situace může v příštích letech narůstat a vést ke zhroucení zaměstnaneckého potenciálu některých odvětví. Přitom se poukazuje na to, že stát situaci neřeší s potřebnou intenzitou.

Hlavní obrysy vzdělávací politiky ČR představují příslušné **zákony**, především zákon č.561/2004 Sb. - školský zákon, zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách, zákon č. 562/2004 Sb. o vzdělávání pedagogických pracovníků a nejnověji zákon č. 179/2006 o uznávání kvalifikací a v širším kontextu zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Jedná se o relativně nové zákony, které se uvádějí v život.

Hlavním nástrojem vzdělávací politiky ČR jsou **dlouhodobé záměry vzdělávání** a rozvoje vzdělávací soustavy a na ně navazující stejnojmenné dokumenty v krajích. Vychází z unijních dokumentů jako je Memorandum o celoživotním vzdělávání, program Vzdělávání a odborná příprava 2010, Evropský rámec kvalifikací a Integrovaný akční program v oblasti celoživotního učení (2007 – 2013). To umožňuje mobilitu studentů, učitelů i pracovních sil.

Nejčerstvějším strategickým dokumentem je Strategie celoživotního učení ČR, zpracovaná v intencích Rady ministrů EU pro vzdělávání, kterou schválila vláda svým usnesením ze dne 11.7.2007. Mapuje tuto významnou oblast a přichází s návrhy, jak tuto oblast rozvíjet a podporovat. Sledujeme však, že zpracované dokumenty neodrážejí plně požadavky firem a jejich institucí.

#### **Slabá místa vzdělávací politiky ČR**

Hlavní slabinou vzdělávací politiky ČR je absence kontinuity a neschopnost dosažení konsensu hlavních politických sil v podstatných otázkách. To má za následek nežádoucí obraty, provázené mařením úsilí i peněz. Názorným příkladem je nedokončení projektu Internet do škol, rozdílné pohledy na placení školného nebo příprava státních maturit, jejich oddálení změnou vlád a častým střídáním ministryní či ministrů školství.. Absence kvalitní prognózy vyvolává vznik kritických míst v rozvoji lidských zdrojů. Přehnaná snaha po docílení některých obtížně srovnatelných kritériích např. v počtu vysokoškoláků vyvolává nepodložené závěry a mediální kampaně.

Počet maturantů u nás je vysoký a překračuje stav ve většině zemí EU. Je otázkou, zda to odpovídá potřebám trhu práce, studijním předpokladům uchazečů. Je nutno zvážit, zda obrácený pohyb, tj. z vyššího stupně vzdělání k řemeslné práci podle potřeb trhu práce je smysluplný a hospodárný. Argument o snazším postupu z gymnázia na vysokou školu neplatí pro všechny fakulty vysokých škol. Nedostatečná je již úroveň poradců pro volbu povolání

na základních školách, jejich mlhavá představa o různých odvětvích, špatně odhadnuté možnosti žáka studovat určitý obor a nalézt v něm uplatnění. Tak se např. stává, že i při nedostatku kvalifikovaných řemeslníků rodiče vážají posílat děti do středních škol s výučním listem. Nesprávné informace a nesplněná očekávání způsobují odchod ze škol a propad do skupiny nezaměstnaných.

V některých otázkách však se odborníci a politici nejen neshodují, ale jejich stanoviska jsou i protichůdná. To se týká např. **proporcí všeobecného a odborného vzdělávání**. Projevuje se nezájem o technické obory a neregulovaná nabídka studia na gymnáziích, která jsou považována za jednodušší cestu k získání maturity (v Brně např. vzrostl počet gymnázií ze šesti na dvacet). Přes různá opatření nefunguje efektivně monitorování nabídky a poptávky pracovníků, způsobu zajištění chybějících pracovníků atd. V těchto případech budou i řešení nejednoznačná a budou vyžadovat pokračování v hlubším zkoumání. Hovoří se o zřízení Úřadu pro zaměstnanost a sociální správu. Experimentálně jsou v pěti krajích zřízeny Instituty trhu práce<sup>1</sup>.

Institucionálně se podílí na tvorbě vzdělávací politiky v širším pojetí parlament ČR, zejména výbor pro vědu, výchovu a vzdělávání poslanecké sněmovny. Centrem přípravy i realizace podstatných opatření je vláda, konkrétně Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR. To má pro jednotlivé oblasti jednak své odbory (oddělení) a výzkumné ústavy. Setkáváme se s názory, že péči o odborné vzdělávání by měla mít i další ministerstva (zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu), jak je tomu např. v Rakousku. K optimalizaci přijatých rozhodnutí ve vzdělávací politice by měla přispívat více Pedagogická společnost a jen dočasně fungující Národní rada vzdělání. Poměrně silný vliv si zachovává Česko-moravský odborový svaz pracovníků školství, který zorganizoval v závěru roku 2007 jednodenní generální stávkou za zvýšení mezd.

## **4 PRIORITY A VÝVOJOVÉ TRENDY V JIHMORAVSKÉM KRAJI**

Role regionů vzrostla přesunem správy středních škol z MŠMT ČR po roce 2000 na kraje. Řízení funkce středních škol umožňuje uplatnit některé záměry. Hlavní možnosti však zůstávají v centru. Jedná se zejména o tvorbu zákonů a o výzkumné instituce, zejména Národní ústav odborného vzdělávání, kde se připravují systémové projekty, týkající se kurikulární reformy, uznávání kvalifikací apod.

K posouzení a přípravě opatření vytváří krajské zastupitelstvo povinně komisi pro vzdělávání a zaměstnanost. Vznášejí stanoviska ke struktuře škol v kraji, ke kvalitě vzdělávacích programů, financování vzdělávání v regionu atd. Rada kraje vytváří komise, které mají v dané oblasti poradní funkci. V rámci regionu působí krajský úřad, který má odbor pro vzdělávání mládeže a tělovýchovy (školský odbor). Je odpovědným orgánem za výkon státní správy

---

<sup>1</sup> blíže viz Malach, A. a kol.: *Řemesla dnes*. Brno: RHK 2007.

v regionu. Mezi jeho základní povinnosti patří vytvářet zmíněný dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy a zpracovávat výroční zprávu o stavu vzdělávání v regionu, a to v návaznosti na Strategii rozvoje kraje, Strategii rozvoje lidských zdrojů a na Program rozvoje kraje, zpracovaného podle zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje kraje. V návrhu Dlouhodobého záměru vzdělávání a vzdělávací soustavy Jihomoravského kraje (2007) jsou stanoveny základní směry rozvoje regionálního školství pro období let 2008 – 2010:

1. Celoživotní vzdělávání pro všechny a jeho realizace
2. Zkvalitnění a modernizace vzdělávání (kurikulární reforma)
3. Zajišťování kvality, monitorování a hodnocení vzdělávání
4. Zajišťování rovnosti příležitostí ke vzdělávání
5. Rozvoj integrovaného systému poradenství ve školství
6. Zvyšování profesionality a společenského postavení pedagogických pracovníků
7. Změna struktury vzdělávacích příležitostí
8. Zájmové vzdělávání.

Prvních 6 směrů je souhlasných s Dlouhodobým záměrem vzdělávání ČR (2007) a poslední dva jsou specifické pro JMK. Z výsledků našeho projektu vyplývá potřeba **řešení odborného výcviku** ve středních školách s výučním listem a zavedení efektivních forem **spolupráce škol s praxí**. K razantnímu snížení počtu středních škol došlo v letech 2004-2005 a to jako důsledek optimalizace sítě tohoto stupně vzdělání. Zřizovatelem převážné většiny zrušených škol byl JMK. Po počáteční úpravě situace institucionální stránky sítě středních škol začala probíhat úprava jejich oborové nabídky. Došlo k zásadním změnám co se týče materiálního vybavení škol (rušení či prodej nadbytečných budov a areálů), ale také k výběru pedagogických i nepedagogických pracovníků škol.

V proporcích jednotlivých druhů středních škol dochází ke změnám. K hlavním cílům v oblasti středního a vyššího odborného školství v JMK patří až nadměrná podpora nabídky všeobecného vzdělávání. Každoročně narůstá počet i podíl žáků v oborech s maturitou. Oproti tomu podíl žáků v oborech s výučním listem klesá na rozdíl od potřeb trhu práce, kde se jeví nedostatek řady profesí jako je zámečnický, zednický, obráběč kovů, elektrikář, svářeč a další. V tomto směru se projevuje jistá neschopnost státu reagovat adekvátně na potřeby trhu práce včetně profesionálně zdatné poradenské činnosti. Dochází jen pomalu k rozšiřování nabídky celoživotního vzdělávání poskytovaného středními školami, ale také nabídka kurzů, rekvalifikací, školení apod.

JMK usiluje v oborové nabídce o udržení (nesnižování) stávajícího podílu žáků, přicházejících do 1. ročníků oborů, ukončených výučním listem a předpokládá podporu otevírání oborů, jejichž absolventů je na trhu práce nedostatek. V rozpočtu na léta 2007 – 2010 se však konkrétní opatření a finanční výdaje na tato opatření výrazně neprojevují. Dochází k zapojování středních odborných škol do systému celoživotního vzdělávání a to

poskytováním studia při zaměstnání a také otevíráním nástaveb, řady kurzů, školení a rekvalifikací. Oproti průměru zemí EU je však tato nabídka sotva poloviční.

Na fungování středních škol mají vliv i náklady na vzdělávání. Normativy jsou nejvyšší na střední školy s výučním listem, protože praktický výcvik vyžaduje odpovídající vybavení. Po odtržení učilišť od velkých podniků došlo k postupné **degradaci výchovy řemeslníků**. Mnohdy se neobnovuje ani **vybavení učilišť**, což negativně ovlivňuje kvalitu výuky a také působí jako zaostalé na rodiče a děti např. při dnech otevřených dveří. K obnově materiální základny výuky a výcviku by měly přispívat také podniky, které by pro tento účel měly mít odpočet z daní podobně jako na zapracování žáků v odborném výcviku.

## 5 ZAHRANIČNÍ ZKUŠENOSTI

Jednou z nejslabších stránek našeho vzdělávacího systému se stala příprava pracovníků řemeslných profesí. Všimneme si, jak to dělají naši sousedé. V **Rakousku** je zaveden tzv. duální systém, to znamená, že na přípravě učňů se podílí školy (z dvaceti procent) a podniky (z osmdesáti procent). Ve spolkových zemích fungují učňovské úřady, které jsou zřizovány hospodářskou komorou, která realizuje také poradenskou činnost, hrazenou z větší části státem. V hospodářské komoře Rakouska je na rozdíl od nás povinné členství podnikatelů, takže má zásadní vliv na výchovu řemeslníků. Zmíněné úřady např. ověřují způsobilost firem k provádění praktické výuky, kterých je na čtyři sta. Ověřují učňovské smlouvy, jmenují zkušební komise, zřizují učňovské školy pro teoretickou výuku a hradí náklady na učitele. Ve firmě zůstává pracovat po vyučení kolem 60 % vyučenců.

Důležité je to, že podnik vyplácí učňům odměnu, která v posledním roce učení dosahuje 80 % obvyklé mzdy v daném oboru. V prvním ročníku je to asi 700 EUR měsíčně, ve třetím roce dvojnásobek. Uční mají navíc řadu výhod, např. dopravu do učiliště zdarma. Náklady na provoz školy a personál hradí federální a zemská vláda a na odměnách žáků se podílí také firma. Příspěvek státu na jednoho učně a rok je 1000 EUR a to formou odpisu daní. Kromě toho další příspěvek 500 EUR na učně a rok dostává firma z oborového fondu, do kterého přispívají všechny podniky.

V **Německu** je duální systém hlavním směrem odborného vzdělávacího systému, protože přibližně 70 % příslušného věkového ročníku je vzděláváno v duálním systému<sup>1</sup>. Při řešení projektu se řešitelé často setkávali s tím, že němečtí podnikatelé působící v ČR doporučují zavedení duálního systému u nás a to hlavně pro jeho orientaci na praxi. Kritizují slabou praktickou připravenost našich absolventů odborných učilišť. Důležitým znakem duálního systému odborného vzdělávání je také spolupráce (převážně) soukromých firem na jedné

---

<sup>1</sup> Zpracováno podle podkladů, poskytnutých Českoněmeckou obchodní a hospodářskou komorou v Praze a podle dalších pramenů, zejména: [www.dihk.de](http://www.dihk.de) (Deutscher Industrie- und Handelskammertag – Německý sněm obchodních a průmyslových komor), [www.bibb.de](http://www.bibb.de) (Bundesinstitut für berufliche Bildung – Spolkový ústav pro odborné vzdělávání), [www.dbs.schule.de](http://www.dbs.schule.de) (Deutscher Bildungsserver – Německý server o vzdělávání)

straně a veřejných škol na straně druhé. Tato spolupráce je upravena a řízena zákonem (Berufsbildungsgesetz – Zákon o odborném vzdělávání, novelizovaný zákon vstoupil v platnost poměrně nedávno - 1. dubna 2005).

**Duální systém** je možno definovat jako systematické propojení teoretické výuky a praktické profesní přípravy. Tím je zabezpečena velká efektivita vzdělávání. V podniku se student/učeň naučí, jak se vyrovnat s měnícími se požadavky podnikové praxe. Na druhé straně se i dozví, jak rozličné sociální vztahy existují v pracovním prostředí. Je podporována samostatnost a vědomí zodpovědnosti. Charakteristickým znakem je získání potřebných profesních zkušeností, spojené se zprostředkováním znalostí a dovedností. Tím je zaručeno, že se vzdělává ve stejných podmínkách, v jakých bude později povolání vykonáváno. Kromě toho je učení se prostřednictvím spolupráce a s tím svázaných zážitků velmi motivující. Základním principem je zde „learning by doing“. Po skončení studia mohou absolventi plnit své úkoly bez doby nutné na zapracování a zaškolení.

Duální vzdělávací systém existuje v Německu již více než 100 let. Je praktikován ve všech hospodářských odvětvích, v průmyslu, řemeslech, službách i v zemědělství. V roce 2005 bylo v duálním systému v Německu vzděláváno 848 078 mladých lidí a na vzdělávání se podílelo 201 526 podniků. V roce 2006 bylo uzavřeno 303 343 nových smluv o vzdělání (údaj k 30.9.2006). Vzdělávání v duálním systému trvá dle oboru 2 – 3,5 roku. Vzdělávací podnik uzavře se studentem/učněm soukromoprávní smlouvu o vzdělání, která upravuje všechny podstatné body odborného vzdělávání, např. vzdělávací cíl, délku vzdělání, denní pracovní dobu, odměnu (stipendium), délku zkušební doby, nárok na dovolenou apod. Rejstříky všech uzavřených smluv o vzdělání vedou příslušné kompetentní instituce, většinou obchodní a průmyslové komory a řemeslnické komory.

**Ve Francii** byl zřízen v roce 2005 Národní rozvojový fond ke zvýšení počtu vyučenců, financovaný podniky. Firmy odvádějí na vzdělávání podle zákona 2,28 % z objemu mezd. Na vzdělávání učňů z toho připadá 1,1 %. Učňovská střediska spravují regiony, které financují 50 % a dalších 50 % profesní svazy. Školící střediska dostávají z regionů za každou smlouvu s učněm 1 500 EUR. Kromě toho stát zvýhodňuje podniky, které vzdělávají učně, ve výši 1600 EUR za každou smlouvu o učení, nepočítaje osvobození učňů od sociálních odvodů. Bylo by zajímavé srovnat výši těchto příspěvků s našimi normativy za žáky našich středních odborných škol.

Pozoruhodné je to, že uchazeči procházejí ověřením schopností a zhodnocením motivací pro daný obor, čímž se radikálně snižuje neúspěšnost studia. Významné je i to, že mistři odborného výcviku musí vždy po deseti letech obnovovat svou odbornost povinnou stáží v mateřském podniku. Překvapivé pro nás je i skutečnost, že francouzský právní řád dovoluje, aby žák mohl být smluvně zavázán k setrvání v podniku, který mu poskytl vzdělávání. V získávání učňů se osvědčil osobní nábor, neosvědčil se nábor pomocí médií. Motivační systém učňů zahrnuje slevy za pobyt v učňovském středisku, na dopravu, pobyt v podnikových zařízeních, zdravotní připojištění i diferencovanou odměnu za práci.

Shrneme-li poznatky o odborném výcviku ze zahraničí, zjistíme, že:

- Veřejná správa věnuje větší pozornost pracovníkům řemeslných profesí, jejich náboru, kvalitnímu praktickému výcviku.
- Je zřetelný i větší vliv firem, hmotné zajištění učňů včetně relativně vysokých odměn za práci, i odpočty podnikům z daní.
- Úspěšné vzdělávací systémy jiných států kombinují profesní vzdělávání ve školách s podniky (průmyslovými, řemeslnými i služeb).
- Absolventi těchto vzdělávacích systémů mají provozní zkušenosti (jsou betriebsverfahren). Jsou v podnicích hned použitelní (einsatzbar). Znajjí pracovní disciplínu, pracovní bezpečnost a jsou schopni úspěšně zvládnout pracovní den.
- Úspěšné vzdělávací systémy nabízejí pro zkušené pracovníky z praxe kvalifikované nabídky dalšího vzdělávání (Weiterbildungsangebote) pro mistry a techniky.
- Úspěšné vzdělávací systémy mají institucionálního reprezentanta pro řemeslné podniky (Handwerksunternehmen) - Obchodní komory, Národní fondy.
- Je možné, aby vyučenec na základě smlouvy setrval po vyučení v podniku, kde se vyučil.

## **6 ANALÝZA KRAJSKÝCH ROZVOJOVÝCH DOKUMENTŮ JMK**

Problematiku základního a dalšího vzdělávání pracovníků řemeslných profesí postihuje hlavně Strategie rozvoje lidských zdrojů Jihomoravského kraje. Hlavní předností zde je, že se zabývá aspekty spolupráce podnikatelské sféry a škol a zahrnuje je do navrhovaných opatření. Na ni navazující dokument Program rozvoje Jihomoravského kraje však ve formulaci projektových aktivit na nejbližší období značně zaostává za očekávanými. Tím nevytváří dostatečné předpoklady nastartování takových aktivit ve spolupráci podnikatelů a škol, které by se účinně promítly do čerpání podpory z ESF v novém programovém období.

Strategie rozvoje hospodářství Jihomoravského kraje se příliš soustřeďuje na podnikání a rozvoj ekonomiky kraje. Vzdělávání pracovníků řemeslných profesí se dotýká jen okrajově. To je však zřejmě poplatné tomu, že v období, kdy byla zpracovávána, nebyl pocíťován nedostatek pracovníků řemeslných profesí tak intenzivně, jako dnes. Pokud jde o finanční zabezpečení, pak výjimečnou odpovědnost má Odbor regionálního rozvoje KÚ JMK, který bude v programovém období 2007 – 2013 výkonným orgánem JMK jako příjemce podpory nejen z regionálních programů, nýbrž i z ESF v oblasti vzdělávání.

Nezanedbatelnou roli v nastavení systému budou hrát hospodářské komory a profesní organizace. Ony totiž nesledují úzké zájmy vzdělávacích agentur a institucí, ale široké zájmy jimi reprezentovaných společenstev, od nichž mají relevantní informace o skutečných potřebách. Zde bude však záviset vše na dvou základních faktorech: na iniciativě a aktivitě



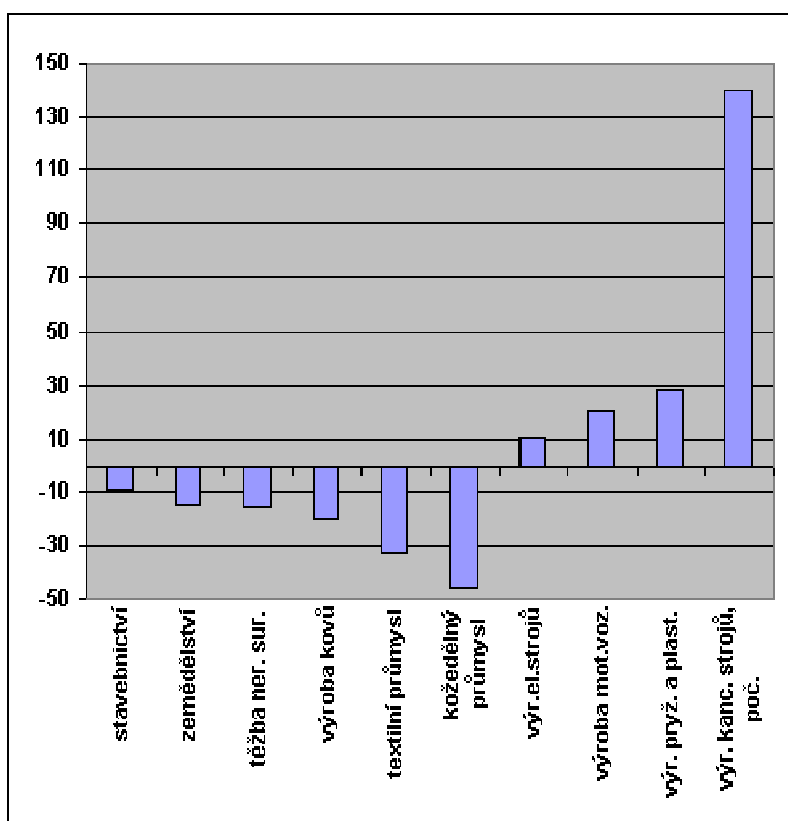
těchto organizací a také na vstřícnosti JMK, KÚ a jeho dotčených odborů a na jejich o realitu opřeném porozumění pro skutečné potřeby hospodářského rozvoje kraje.

### **Prognóza potřeb a vývoje kvalifikační struktury pracovníků řemeslných profesí**

Prognóza vychází z analýzy unijních, národních a krajských dokumentů a zejména z vlastního průzkumu ve firmách a ve školách, z řízených rozhovorů v podnicích, vzdělávacích institucích a v samosprávných profesních organizacích. Celoevropsky sledovaným trendem je v posledních letech **růst nároků na kvalifikační úroveň zaměstnanců**. Sílicí poptávka po pracovnících s vyšší úrovní kvalifikace než je běžně požadována, je trend charakteristický nejen pro odvětví s vysokými nároky na úroveň technologií a inovací, ale rozšiřuje se postupně i do řady oblastí služeb. Zvyšování podílu sektoru služeb na celkové zaměstnanosti, doprovázené rychlým poklesem zaměstnanosti v zemědělství a pomalým úbytkem zaměstnanců (či stagnací zaměstnanosti) v průmyslu lze pozorovat nejen ve většině zemí EU, ale také již v ČR.

**Struktura zaměstnanosti** se v České republice začala po roce 1989 výrazně měnit a přibližovat se proporcím, které jsou obvyklé ve vyspělých západoevropských ekonomikách. Perspektivu tohoto vývoje je nutno mít na zřeteli při úvahách o potřebné vzdělanostní a oborové struktuře absolventů a o možnostech jejich uplatnění na trhu práce. Lze očekávat, že začlenění naší republiky mezi průmyslově vyspělé státy EU povede i k postupnému přiblížení se obdobné struktuře zaměstnanosti s růstem sektoru služeb. Výrazněji vyniknou rozdíly **ve změně počtu zaměstnanců jednotlivých profesních skupin**, vezmeme-li pětiletý rozdíl (v letech 2000-2004), jak ukazuje obrázek.

**Obr. č. 1: Personální změny v odvětvích národního hospodářství ČR za pět let**



Obtížně ovlivnitelný, dlouhodobě působící faktor v zajištění potřebného počtu pracovníků je **demografický pokles populace**. Jestliže v roce 2000 byl počet žáků, přijatých do středních škol 134 258, v roce 2007 poklesl na 125 613 žáků a v roce 2020 je odhad počtu této skupiny už jen na 105 526. Za významné je nutno považovat pokles společenské prestiže dobrých řemeslníků, která způsobuje to, že rodiče nedávají své děti ČSÚ do středních odborných učilišť i za situace, že nemají studijní předpoklady, dále mediální zkrseklení

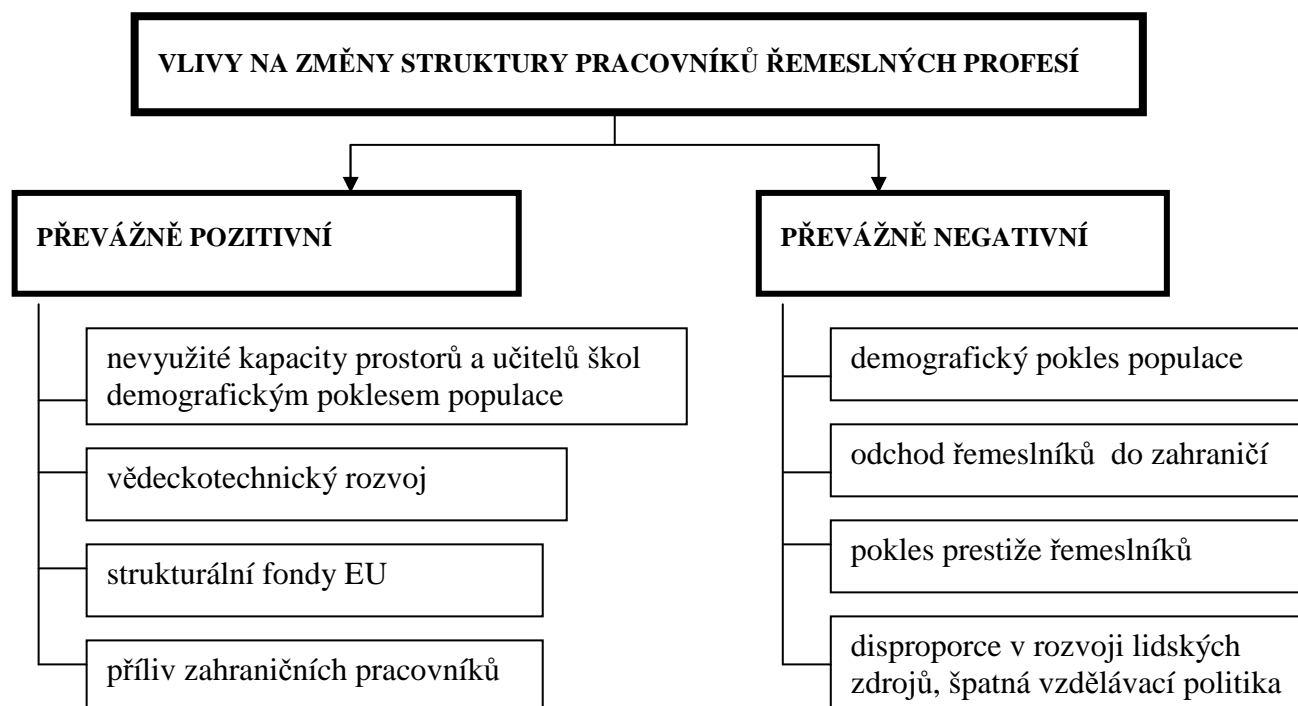
společenského postavení řemeslníků a odchod části kvalitních řemeslníků do sousedních států, zejména do Rakouska a do Německa.

Zdroj: autor podle dat ČSÚ

Docházíme k názoru, že ideální soulad nelze jednorázově docílit. Průběžné a dlouhodobé vyrovnávání dalšího vzdělávání jako nástroj udržování a obnovování zaměstnanosti vyžaduje soubor opatření a orgán, které by je vytvářel a realizoval. Poměrně rozsáhlý průzkum v roce 2006 ukázal na relativně slabou roli úřadů práce v opatrování řemeslníků potřebných profesí pro firmy a v zaměstnávání absolventů škol.

Poslední opatření ve zřízení nových útvarů institutů trhu práce v pěti krajích je nákladným, ale ne zrovna šťastným řešením, protože fungování na trhu práce spíše komplikuje. Vláda předpokládá zřízení Národního ústavu pro zaměstnanost a sociální péči. Stávající struktura společenských státních a nestátních organizací tak tvoří již málo přehledný, vzájemně neprovázaný a málo efektivní systém.

**Obr. č. 2: Vlivy, působící na kvalifikační strukturu pracovníků řemeslných profesí**



Zdroj: autor

V dalším otázky, vztahující se k prognóze, jen vyjmenujeme: zabezpečení dostatečného počtu kvalitních řemeslníků v žádoucí struktuře, pokles populace a nevyužité kapacity škol (na SOU letos např. na 52 %), využití dalšího vzdělávání k získání chybějících pracovních sil, tvorba strategie celoživotního vzdělávání pro JMK, přeměna škol na centra celoživotního vzdělávání s využitím neformálního i informálního učení ve smyslu zákona 179/2006 Sb., efektivní práce s médii k podpoře nedostatkových profesí, efektivnější monitorování nabídky a poptávky na trhu práce a vzdělávání, zkvalitnění odborného výcviku včetně vyzkoušení duálního systému, úprava daní firmám vzhledem k podpoře odborného výcviku a vybavení škol, účinné formy spolupráce škol a firem, posílení funkce hospodářských komor, ujasnění dělby práce mezi existujícími a nově vznikajícími institucemi na trhu práce a vzdělávání, začlenění JMK do systémových projektů např. UNIV II aj.<sup>1</sup>

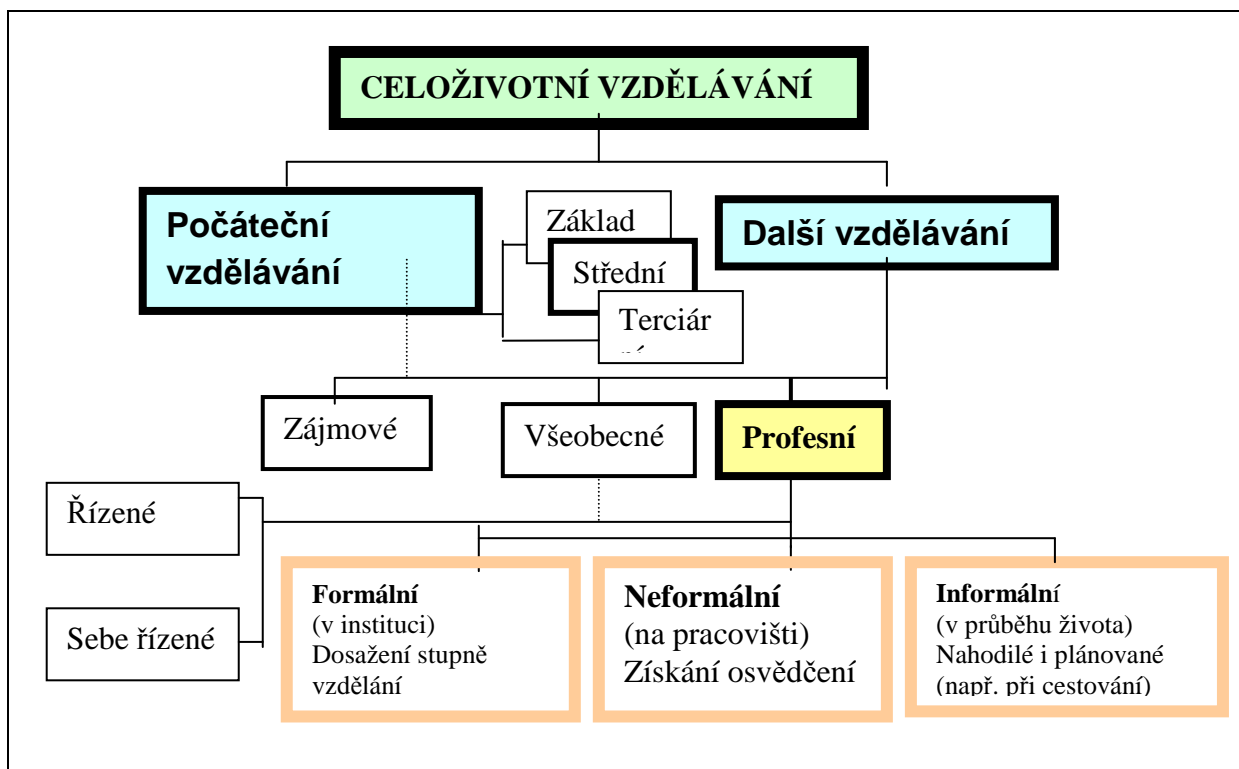
## ZÁVĚR

V období narůstání znalostní společnosti je překvapivý výsledek výzkumu ESF MU v tom, že úroveň kvalifikace pracovníků patří mezi méně výrazné faktory úspěšnosti podniků. To vyvolává potřebu hlubšího zkoumání v další etapě výzkumu. V rozvoj lidských zdrojů v ČR zaznamenáváme disproporce, které jsou obsaženy již v národních a krajských dokumentech.

<sup>1</sup> Blíže viz projekt Další vzdělávání pracovníků řemeslných profesí v JMK č. 04,1.03/3.3.11.1/2655

Je na místě např. připomenout, že stav v zajištění kvalifikovaných pracovníků řemeslných profesí v ČR a JMK je nepříznivý a může ohrozit konkurenceschopnost firem, pokud se bude prohlubovat snižování prestiže řemeslníků a pokles počtu žáků ve středních školách s výučním listem. V příštím období může značně napomoci ke zkvalitnění odborného výcviku zapojení do operačních programů Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Lidské zdroje a zaměstnanost a Regionální operační program NUTS II Jihovýchod.

**Obr. č. 3: Další vzdělávání v systému celoživotního vzdělávání**



Zdroj: autor

## LITERATURA

- [1] DRUCKER, P. *The Frontiers of Management*. New Zork: Simon and Schuster, 1985. ISBN 0671641107
- [2] DRUCKER, P. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993
- [3] BAJER, P. *Řemeslné profese jako úzký profil lidských zdrojů v ČR*. Paříž: Sborník konference Eurochambres. 2007
- [4] MALACH, A. a kol. *Řemesla dnes*. Brno: Masarykova univerzita 2007. ISBN 978-80-210-4411-1. 165 s.
- [5] MALACH, A. *Disproporce v rozvoji lidských zdrojů a konkurenceschopnost podniků*. In: Sborník Bratislava: Slovenská ekonomická univerzita, 2007
- [6] MALACH, A. a kol. *Prognóza potřeb a vývoje kvalifikační struktury zaměstnanců řemeslných profesí a jejich dalšího vzdělávání*. Studie Brno: RHK 2007

Doc. Ing. Antonín Malach, CSc.  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41 a  
602 00 Brno  
malach@econ.muni.cz.

# Vzdělávání v podnicích

ZDENKA MATOUŠKOVÁ

## **Anotace**

Příspěvek vychází z výsledků šetření v inovačních podnicích, které bylo uskutečněno v roce 2005 a 2006. Nejprve je podán stručný přehled teoretických východisek, které se vztahují zejména k návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců, k rozdělování přínosů z podnikového vzdělávání mezi zaměstnance a zaměstnavatele, k nerovnému přístupu k podnikovému vzdělávání. V analytické části je pozornost věnována jednotlivým fázím systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, je zkoumán vztah mezi vzděláváním zaměstnanců a velikostí podniku, vlastnictvím a inovačním typem podniku. Dále je pozornost soustředěna na dostupnost vzdělávání podle profesí.

## **Klíčová slova**

inovační podniky, formální vzdělávání, informální učení, systémový přístup

## **Annotation**

The study is based on the results of survey of innovative firms conducted in 2005 and 2006. The first part provides a brief overview of theoretical findings concerned, above all, with return on investment in the training of employees, the distribution of benefits of company training between the employees and the employer, and inequalities in access to training in enterprises. The analytical part focuses on the links between the vocational training in enterprises and the company size, type of ownership and innovation. Attention is paid to the inequalities in access to training among the individual professions and how the systemic approach to human resources development is applied by innovative enterprises.

## **Keywords**

innovative companies, formal learning, informal learning, systemic approach

## **1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Péče o rozvoj zaměstnanců se stává stále důležitější složkou podnikových strategií nejen v souvislosti s rostoucím významem lidských zdrojů pro konkurenceschopnost podniků, ale i s rostoucími a relativně rychle se měnícími nároky na znalosti a dovednosti pracovníků a v poslední době i s nedostatkem lidských zdrojů na trhu práce. Rozhodování podniků o vzdělávání zaměstnanců je sice plně v kompetenci samotných podniků, ale je do určité míry ovlivňováno státem, a to jednak prostřednictvím příslušné legislativy, ale i prostřednictvím programů kofinancovaných z veřejných národních prostředků nebo z Evropských strukturálních fondů nebo specifických opatření. Tato opatření jsou obvykle zacílena na

podporu zvýšení podnikových investic do vzdělávání například prostřednictvím daňových pobídek či povinných odvodů do fondu dalšího vzdělávání, zavedením povinnosti zaměstnance vrátit část nákladů do něj investovaných v případě odchodu v určitém období následujícím po vzdělávání od zaměstnavatele. Pozitivní vliv se obvykle očekává i od zavedení systému akreditací vzdělávacích programů, naproti tomu certifikace programů a obecné uznávání certifikátů může vést ke snížení investic podniků do dalšího vzdělávání zaměstnanců, neboť se tím zvyšuje přenosnost nabytých znalostí a dovedností.

Obecně jsou respektovány **čtyři fáze podnikového vzdělávání**, tj. identifikace vzdělávacích potřeb, vytvoření vzdělávacího plánu, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků a dopadů vzdělávání. Nezbytnou součástí je monitorování celého procesu (Armstrong, 1999; Koubek, 1995). Každé vzdělávání je spojeno s určitým objemem výdajů. Vzhledem k omezenosti zdrojů je nutné věnovat pozornost také návratnosti vynaložených prostředků. Provedení důvěryhodných propočtů firemní **návratnosti investic do vzdělání** je velmi náročné, neboť naráží na problémy komplexní kalkulace nákladů na vzdělávání. Firmy mají obvykle evidenci pouze nákladů na realizaci vzdělávacích kurzů případně nákladů na účast svých zaměstnanců na konferencích, ale neevidují odděleně například náklady spojené se zaučením pracovníka přímo na pracovišti nebo náklady na sebevzdělávání, které se stává stále důležitější složkou podnikového vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích. Výdaje podniků na vzdělávání, resp. učení jsou tím obtížněji kalkulovatelné, čím jsou způsoby učení diversifikovanější a čím více se učení stává součástí samotné práce, kdy obsah práce se stává obsahem učení a práce a učení se stává součástí spirály neustálého zlepšování.

I za předpokladu, že by se podařilo provést reálné odhady nákladů na vzdělávání zaměstnanců, dalším a evidentně závažnějším problémem je kalkulace přínosů vzdělávání, neboť je obtížné, ne-li zcela nemožné abstrahovat od ostatních faktorů ovlivňujících fungování, resp. výsledky fungování organizace. Vyhodnocování efektů vzdělávání se proto provádí spíše dílčím způsobem, prostřednictvím například vyhodnocení objemu nekvalitních výrobků, spokojenosti zákazníků, využívání materiálových zdrojů apod. Tento způsob hodnocení je spojen s realizací příslušných analýz před zahájením školení a po určité době po absolvování školení, neboť je třeba počítat s určitým časovým zpožděním efektů. Je však třeba zvážit, zda ke změně v chování zaměstnanců nedošlo vlivem jiných faktorů, například změnami v motivačních systémech, organizaci práce apod.

Vedle hodnocení vzdělávání z hlediska přínosu pro organizaci jsou v odborné literatuře rozpracována i hodnocení ze dvou dalších hledisek: (a) z hlediska zvoleného způsobu vzdělávání a formy vzdělávání, (b) z hlediska získaných vědomostí a dovedností. Hodnocení z hlediska způsobu a formy vzdělávání se zaměřuje na hodnocení kvality vzdělávání a je prováděno samotnými účastníky vzdělávacích akcí. Jeho součástí je hodnocení délky, obsahu a formy vzdělávání, organizačního zajištění, ale i výkonu lektora. Toto hodnocení představuje zpětnou vazbu nejen pro podnikové personalisty, ale i pro lektora, případně vzdělávací agenturu. Hodnocení z hlediska získaných vědomostí a dovedností účastníků vzdělávání je prováděno buď lektory nebo nadřizenými vzdělávaných. Je zřejmé, že mezi jednotlivými výsledky hodnocení

existuje silný vzájemný vztah. Pokud je způsob a forma vzdělávání hodnocena negativně, nelze očekávat, že by takovéto vzdělání vedlo k osvojení předpokládaných znalostí a dovedností a tudíž i přínos pro fungování firmy bude zanedbatelný či nulový.

Efekty z podnikového vzdělávání, resp. z vyšší produktivity práce se v určitém poměru rozdělují mezi **zaměstnavatele a zaměstnance**. Rozdělování závisí na mnoha aspektech, je vázáno na vlastnictví podniku, ale i na to, kdo a v jaké výši nese náklady na vzdělávání. Zatímco náklady, které nese podnik jsou většinou dobře viditelné a kalkulovatelné, náklady, které nese zaměstnanec jsou skrytější a mají zejména nefinanční podobu. Často dochází k přenosu nákladů na zaměstnance například tak, že práci, kterou má vykonávat školící se zaměstnanec, musí v době jeho nepřítomnosti vykonávat kolegové, pokud to charakter a organizace práce dovolí, pokud ne, potom příslušný pracovník musí zvládnout svou práci v kratším termínu, tedy s vyšším pracovním nasazením nebo nehonoranou přesčasovou prací. Rozdělování efektů plynoucích z podnikového vzdělávání mezi zaměstnance a zaměstnavatele závisí také na vyjednávací pozici zaměstnanců/účastníků vzdělávání. Zaměstnanec má šanci na získání podílu na efektech plynoucích z jeho vzdělávání tím lepší, čím vyšší je odborová organizovanost zaměstnanců, ale i čím významnější post vzdělávaný zastává, čím je pro podnik nenahraditelnější. Efekt má obvykle podobou mzdového postupu, v některých případech spojeného i s kariéřním postupem.

Empirické studie prokazují, že vzdělávání pozitivně ovlivňuje produktivitu práce i mzdy (Bartel, 1995). Studie také potvrzují předpoklad, že větší podíl na těchto pozitivních efektech připadá zaměstnavatelům než zaměstnancům, neboť dopady do produktivity práce, respektive do výše přidané hodnoty v přepočtu na jednoho pracovníka jsou vyšší než dopady do mezd měřené průměrnou výší hodinové mzdy (Rennison, 2004). Vliv dalšího vzdělávání na produktivitu je cca třikrát vyšší než na mzdy (Kuckulenz, 2006). Vzhledem k tomu je možné vyslovit domněnku, že podniky do vzdělávání investují racionálně a že tudíž teoretické obavy ze silného podinvestování této oblasti jsou do určité míry nadhodnocené (Ballot, 2001). I když k určité míře podinvestování vedou podniky zejména obavy z odchodu proškoleného zaměstnance k jinému zaměstnavateli.

V důsledku odlišného obsahového zaměření vzdělávání vysoce a nízkokvalifikovaných osob se liší změny lidského kapitálu u těchto dvou skupin zaměstnanců. U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je zvyšován jejich obecný lidský kapitál, zatímco u nízkokvalifikovaných specifický lidský kapitál, tedy znalosti a dovednosti uplatitelné především v dané profesi, u stávajícího nebo obdobně zaměřeného zaměstnavatele (Kuckulenz, 2006). Zatímco nízkokvalifikovaní zaměstnanci se většinou účastní vnitřního podnikově specifického vzdělávání, vysoce kvalifikovaným zaměstnancům je poskytováno externí obecněji zaměřené vzdělávání.

Podnikové vzdělávání není stejnou měrou **dostupné** všem zaměstnancům. Empirické výzkumy potvrzují, že podnikové vzdělávání je v průměru dostupnější zaměstnancům větších podniků, že existují rozdíly mezi jednotlivými odvětvími, že vzdělávání se více účastní zaměstnanci s vyšší kvalifikační úrovní a s tím spojenou vyšší úrovní vzdělání a s vyšším mzdovým ohodnocením. Jednotlivci, kterým je poskytováno podnikové vzdělávání, mají vyšší mzdové ohodnocení než ti,



kteří se tohoto vzdělávání neúčastní. Například ve Velké Británii tento rozdíl představuje 5 % ve prospěch vzdělávaných (de la Fuente, 2002).

Skutečnost, že podnikového vzdělávání se více účastní zaměstnanci s vyšší úrovní vzdělání je potvrzením předpokladu, že mezi jednotlivými fázemi **akumulace lidského kapitálu** existuje po celé životní období vztah doplňkovosti (Black, 1996). Vyšší prvotní/raný lidský kapitál získávaný zejména v rodině vede k vyšší akumulaci lidského kapitálu prostřednictvím delší účasti ve formálním vzdělávání a k následné vyšší akumulaci znalostí a dovedností získávaných neformálním a informálním učením. Výsledky Ad hoc modulu o celoživotním učení realizovaného v zemích EU v roce 2003 prokázaly, že neformálního vzdělávání, jehož podstatnou část tvoří právě vzdělávání realizované na podnikách se ve všech zemích EU nejvíce účastní osoby s dosaženým terciárním vzděláním následované osobami se sekundárním vzděláním a nejmenší účast vykazují osoby s maximálně základním vzděláním. (Czesaná, 2005).

Následující část příspěvku je založena na výsledcích průzkumu v říjnu a listopadu roku 2005 a v lednu roku 2006 v inovačních podnicích. Inovační podnik je vymezen jako firma, která realizuje určitou inovační aktivitu definovanou jako „široké spektrum aktivit pro zdokonalení fungování firmy zahrnující zavedení nového nebo podstatným způsobem zdokonaleného výrobku, služby, distribučního a/nebo zpracovatelského procesu, marketingové nebo organizační metody“<sup>1</sup>.

## 2 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ V INOVAČNÍCH PODNICÍCH V ČR

Analýza vzdělávání v inovačních podnicích vychází z výsledků zmíněného dotazníkového šetření, kdy bylo získáno 327 kompletně vyplněných dotazníků, což představovalo cca 41 % míru úspěšnosti. Vzhledem k omezenému rozsahu příspěvku je pozornost věnována pouze vybraným třem aspektům vzdělávání v podnicích, a to uplatnění systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, rozsahu vzdělávání a nerovnostem v účasti na formálním vzdělávání a informálním učení podle profesí.

### Metodologie šetření a charakteristika souboru šetřených podniků

Terénní šetření provedli školení tazatelé firmy MEDIAN metodou CAPI. Respondenty byli ředitelé podniků (v 21,1 % ) nebo osoby zodpovědné za řízení lidských zdrojů (78,9 %). Šetřené podniky se nacházely ve všech krajích ČR, nejvíce podniků bylo z Prahy (16,2 %) a z Moravskoslezského kraje (13,1 %), nejmenší podíl naopak z kraje Pardubického (1,2 %) a Karlovarského (1,5 %). Z hlediska odvětvové struktury byly nejvíce zastoupeny podniky, jejichž rozhodujícím oborem podnikání je výroba strojů a zařízení (OKEČ 29). Do této odvětvové skupiny patřila téměř pětina podniků (19,6 %), s podílem vyšším než 5 % byly zastoupeny podniky spadající do 6 dalších odvětví. Odvětví výroby elektrických strojů a

---

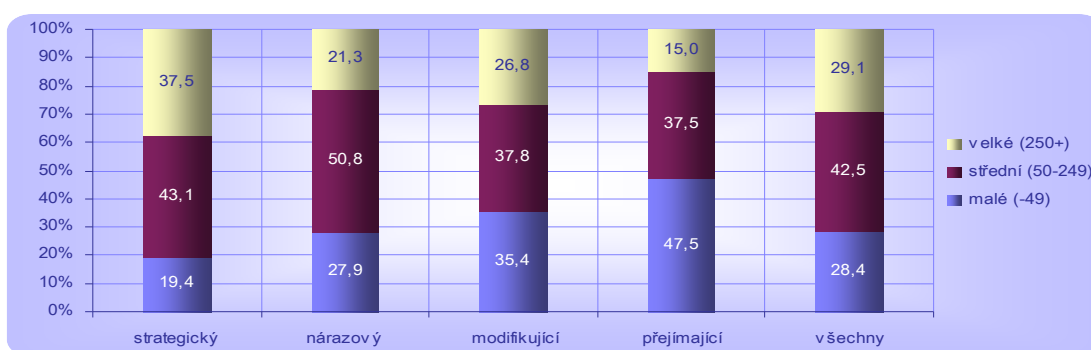
<sup>1</sup> Innobarometer 2004

přístrojů (OKEČ 31) bylo zastoupeno 6,3 % podniků, ostatní činnosti (OKEČ 93) - 7,0 %, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (OKEČ 28) - 6,7 %, výroba chemických výrobků (OKEČ 24) - 5,8 %, výroba pryžových a plastových výrobků (OKEČ 26) – 5,5 % a stavebnictví (OKEČ 45) – 5,2 %.

Z hlediska typu inovačních podniků se téměř polovina šetřených podniků (44 %) identifikovala jako **strategický inovační podnik**, tj. podnik, ve kterém jsou inovace klíčovým faktorem konkurenční strategie, vnitropodnikový výzkum a vývoj je realizován soustavně s cílem vývoje nových produktů nebo procesů a podnik je zdrojem inovací šířených do jiných firem. Čtvrtina podniků se označila za **modifikující inovační podnik**, podnik pro který je charakteristická úprava stávajících produktů a procesů prostřednictvím inovačních aktivit, které nejsou založeny na výzkumu a vývoji, podnik často funguje jako procesní inovátor, který inovuje prostřednictvím praktických zkušeností z výroby. K **nárazovému inovačnímu podniku** se přihlásilo 18,7 % dotázaných podniků. Jedná se o podniky, ve kterých je výzkum a vývoj realizován podle potřeby, tedy pod tlakem či za příznivých okolností nebo na přizpůsobení nových technologií vlastním potřebám, inovace nejsou klíčovou strategickou aktivitou. Nejmenší podíl (12,2 %) představují **podniky přejímající**, které inovují přejímáním inovací vyvinutých jinými subjekty.

Z hlediska velikosti byly nejvíce zastoupeny podniky střední velikosti, s počtem zaměstnanců 50-249, které se na celkovém souboru šetřených podniků podílely téměř 43 %. Zastoupení velkých podniků s více než 250 zaměstnanci bylo téměř shodné jako podniků malých, tj. s počtem zaměstnanců do 49 osob. Jejich podíl dosáhl 29 %, resp. 28 %. Velikostní struktura jednotlivých inovačních typů podniků je znázorněna v obrázku 1.

**Obrázek 1: Typy inovačních podniků a jejich velikost**



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

### 3 UPLATŇOVÁNÍ SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Systémový přístup k rozvoji lidských zdrojů je zkoumán z hlediska realizace čtyř základních kroků, tj. identifikace vzdělávacích potřeb, zpracování vzdělávacích plánů, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků a dopadů vzdělávání.

**Vzdělávací potřeby** svých zaměstnanců zjišťuje téměř devět desetin inovačních podniků (86,8 %), z toho 45 % podniků zjišťuje vzdělávací potřeby všech svých zaměstnanců, 31,8 % vzdělávací potřeby zaměstnanců zastávajících pouze některé pracovní pozice. Strategické podniky věnují zjišťování vzdělávacích potřeb největší pozornost, 66 % ze zkoumaného vzorku strategických podniků zjišťuje tyto potřeby pro všechny pracovníky, 26 % pouze pro některé profese. U modifikujících podniků představuje tento podíl pro všechny pracovníky 49 % a pouze pro některé 41 %. Těmito otázkami se naopak nejméně zabývají podniky přejímající a nárazové. Více jak čtvrtina přejímajících podniků (27,5 %) vůbec nezjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, z nárazových podniků více jak pětina (21,3 %).

**Individuální plány** rozvoje pracovníků zpracovávají více jak dvě třetiny inovačních podniků (67,6 %), častější je zpracování těchto plánů pouze pro vybrané kategorie pracovníků než pro všechny pracovníky. Pro vybrané kategorie jsou vzdělávací plány zpracovávány 41 % podniků, pro všechny kategorie 26,6 % podniků. Tyto plány nejčastěji zpracovávají opět strategické a modifikující podniky, nezpracovává je více jak polovina přejímajících podniků (55 %) a více jak třetina nárazových inovačních podniků (37,7 %).

V průběhu posledního roku před průzkumem **realizovalo vzdělávání** svých zaměstnanců 77 % inovačních podniků často a méně často, zbylých 23 % podniků výjimečně či vůbec. Podíl podniků, které nevzdělávaly zaměstnance vůbec, byl relativně malý, dosáhl necelých 6 % podniků. Z hlediska **očekávaného vývoje** téměř 86 % inovačních šetřených podniků, předpokládá další růst, ale cca 14 % očekává naopak pokles vzdělávacích aktivit. Důvodem této negativní tendence jsou zřejmě nenaplněná očekávání přínosů vzdělávání k prosperitě firmy, špatné zkušenosti s kvalitou vzdělávání a z toho vyplývající přesvědčení o neefektivním vynaložení příslušného objemu prostředků a o plýtvání časovým fondem zaměstnanců. Dalším důvodem může být i skutečnost, že ve vazbě na inovační cykly probíhá vzdělávání cyklicky, kdy po období intenzivnějšího vzdělávání nastává období, kdy je vzdělávání věnována menší pozornost.

Zaměstnanci inovačních podniků využívají možnosti zvýšit si nebo rozšířit svoji kvalifikaci **studiem na školách** minimálně. Průzkum ukázal, že ve více než třech čtvrtinách inovačních podniků se zaměstnanci vůbec neúčastní formálního vzdělávání. To může naznačovat, že kvalifikační úroveň pracovníků v drtivé většině podniků vyhovuje nárokům jednotlivých vykonávaných profesí, že podniky nemají problém obsadit pracovní pozice osobami s odpovídající kvalifikační úrovní. Méně příznivým důvodem může být nezáměr o zvyšování kvalifikační úrovně ze strany zaměstnanců buď proto, že ze strany zaměstnavatele cítí

nevstřícný postoj, nebo že je pro ně obtížné skloubit práci, studium a osobní život, nebo že získané efekty nepovažují za úměrné vynaložené námaze, že formální vzdělávání pro ně představuje příliš velkou časovou nebo intelektuální zátěž, že mají obavy z neúspěchu. Průzkumy ukazují, že velká část populace stále nedoceňuje význam dalšího vzdělávání, že je přesvědčena o dostatečnosti vzdělání nabytého v průběhu počátečního vzdělávání a necítí potřebu si toto vzdělávání rozšiřovat, doplňovat o nové znalosti a dovednosti (Czesaná, Kofroňová 2006).

Jak ukazuje následující obrázek 2, bez ohledu na profese si zaměstnanci nejčastěji doplňují středoškolské vzdělání. S klesající kvalifikační náročností jednotlivých profesí se logicky prohlubuje rozdíl v účasti v jednotlivých úrovních formálního vzdělávání, tj. sekundárního, terciárního a postgraduálního. Nejmenší rozdíl je u vedoucích a řídicích pracovníků (KZAM 1), největší u osob zastávajících kvalifikačně méně náročné profese (KZAM 4-9). Ve zkoumaném souboru byly zastoupeny i podniky, které umožňují osobám na nízkokvalifikovaných místech získání terciárního vzdělání. Jedná se zřejmě o osoby, které tato místa zastávají dočasně, neboť jim umožňují skloubit pracovní a studijní povinnosti a po ukončení studií přejdou na pracovní pozici odpovídající dosaženému stupni vzdělání. Vzhledem k tomu, že jim podnik určitým způsobem vychází vstříc, půjde zřejmě spíše o pozici uvnitř podniku než mimo něj.

**Box 1 Přehled klasifikace zaměstnání KZAM**

KZAM 1 – zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci

KZAM 2 – vědečtí a odborní duševní pracovníci

KZAM 3 – Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v příbuzných oborech

KZAM 4 – Nižší administrativní pracovníci

KZAM 5 – Provozní pracovníci ve službách a obchodě

KZAM 6 – Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a v příbuzných oborech

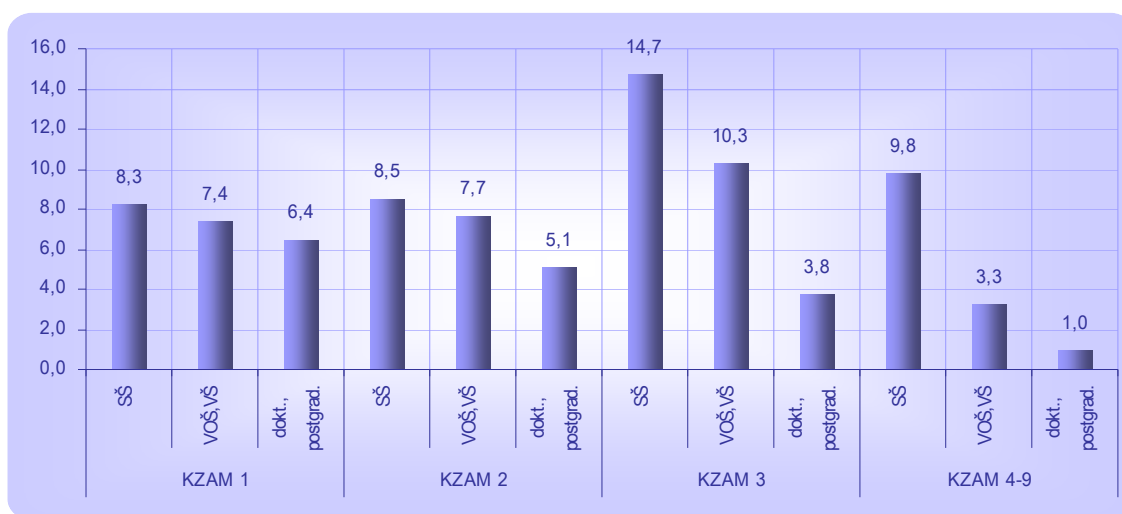
KZAM 7 – Řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé, opraváři

KZAM 8 – Obsluha strojů a zařízení

KZAM 9 – Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci

Nejčastěji se formálně vzdělávají techničtí pracovníci (KZAM 3) následováni vedoucími a řídicími pracovníky (KZAM 1) a vědeckými a duševními pracovníky (KZAM 2). Formální vzdělávání podniky umožňují s nejnižší intenzitou osobám zastávajícím kvalifikačně nenáročnou profesi (KZAM 4-9), ovšem je jim poskytována relativně silná šance na doplnění středoškolské úrovně vzdělání, která je s těmito kvalifikačními třídami s výjimkou deváté třídy spojena.

**Obrázek 2: Účast ve formálním vzdělávání zaměstnanců inovačních podniků (v %)**



*Poznámka: podíl podniků, které na otázku s jakou intenzitou poskytují jednotlivé formy vzdělávání jednotlivým kategoriím pracovníků odpověděly často a méně často. Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty*

Vcelku překvapivý je relativně vysoký podíl podniků, ve kterých si zaměstnanci na kvalifikačně náročných postech (KZAM 1, 2) doplňují středoškolské vzdělání. Pro bližší osvětlení této skutečnosti nejsou k dispozici další informace, lze vyslovit pouze určité hypotézy. V případě vedoucích a řídicích pracovníků (KZAM 1) se lze domnívat, že se jedná o osoby, které zastávají nižší vedoucí pozice, u kterých se díky přechodu z vertikální organizační struktury na strukturu horizontální rozšiřují jejich kompetence a zodpovědnost, zvyšují se nároky na dosaženou kvalifikační úroveň a středoškolské vzdělání na úrovni vyučení si tyto osoby doplňují o maturitní vzdělání. V případě vědců a odborných duševních pracovníků (KZAM 2) se jedná nejspíše o osoby, které si potřebné znalosti a dovednosti osvojily v průběhu svého profesního života, nicméně nastala situace, kdy se formální osvědčení stává nezbytností pro samotný výkon dané profese či platový postup.

Potěšitelné je zjištění, že techničtí pracovníci (KZAM 3), jejichž profese obvykle vyžaduje schopnosti odpovídající střednímu odbornému vzdělání si v relativně velkém podílu inovačních podniků (cca 15 %) doplňují terciární vzdělání studiem na vyšších odborných školách či vysokých školách. Je zřejmé, že s rostoucí technologickou náročností výroby rostou i kvalifikační nároky na vykonávání technických profesí.

**Informální učení** na pracovišti má často větší vliv na osvojení si potřebných znalostí a dovedností nezbytných pro správný výkon profese než kurzy formálního vzdělávání. V následujícím textu je podán přehled o využívání těchto vybraných forem informálního učení pro jednotlivé kategorie zaměstnanců:

- zaučení na pracovišti,
- koučování,

- rotační stáž,
- zkušenostní učení v rámci pracovních týmů.

Nejčastěji využívanou formou informálního učení je **zaučení** nových pracovníků na pracovišti. Uplatňuje se zejména u méně kvalifikovaných pracovníků (KZAM 4-9), a to ve více než třech čtvrtinách podniků. Četnost uplatnění klesá se zvyšující se kvalifikací zaměstnanců. Zatímco u technických pracovníků (KZAM 3) se uplatňuje často a méně často ještě u více jak poloviny podniků, v případě vedoucích a vědeckých a odborných pracovníků (KZAM 2) je to ve 40 % podniků a v případě vedoucích a řídicích pracovníků (KZAM 1) již pouze v jedné třetině podniků, převážně u velkých podniků. To je způsobeno zejména tím, že méně kvalifikovaní nebo nekvalifikovaní zaměstnanci potřebují přímé zaškolení pro konkrétní práci zpravidla pod odborným dohledem a podnik má ze zákona povinnost jim toto zaškolení poskytnout.

Realizaci **koučování**, tj. dlouhodobého vedení pracovníka zkušeným pracovníkem – koučem lze předpokládat spíše u vysoce kvalifikovaných nebo řídicích pracovníků, protože jde o poměrně náročný proces. Šetření ukázalo, že podniky jej používají, i když poměrně málo, u pracovníků všech kvalifikačních skupin. Podíly podniků, které koučování zajišťují pro jednotlivé kvalifikační skupiny se liší poměrně nepatrně. Koučování pro kvalifikační skupinu 4-9 zajišťuje 14 % podniků, nejvyšší podíl 17 % podniků poskytuje koučování skupině KZAM 2.

**Rotačními stážemi** převážně ve vlastním podniku procházejí ve větší míře méně kvalifikovaní než vysoce kvalifikovaní pracovníci. Pro nekvalifikované (KZAM 4-9) a pro technické pracovníky (KZAM 3) jsou využívány více jak ve čtvrtině podniků, pro vědecké a odborné pracovníky v 19 % podniků a pro řídicí pracovníky ve 12 % podniků. Tytéž přístupy platí i v případě zkušenostního učení v rámci pracovních týmů v podniku, kde zaměstnanci pracují. Podniky jej podporují také častěji u méně kvalifikovaných pracovníků (KZAM 4-9 – 40 % podniků, KZAM 3 – 35 % podniků), než u vysoce kvalifikovaných (KZAM 2 – 33 % podniků) pracovníků a nejméně u řídicích pracovníků (KZAM 1 – 24 % podniků). Je evidentní, že pro řídicí pracovníky by byly přínosnější rotační stáže a zkušenostní učení i v jiných podnicích, ale ty jsou využívány minimálně.

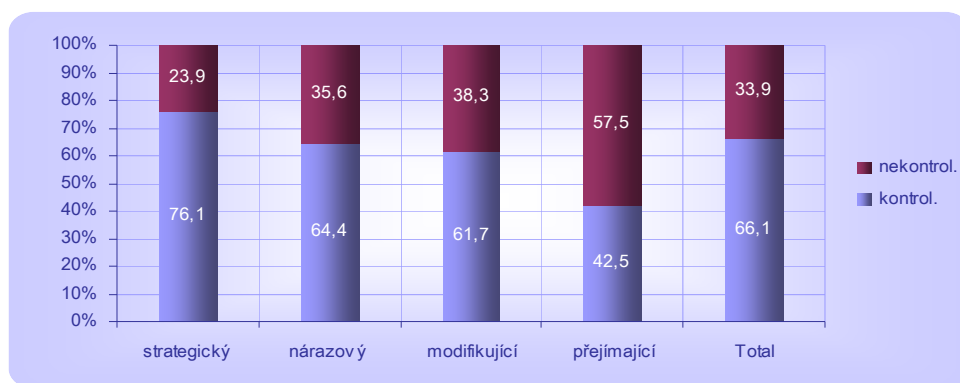
Rozdíly mezi různými **typy inovačních podniků** se projevují zejména v tom, že strategické a modifikující podniky využívají významně více všech forem informálního učení (kromě zaučení) než další dva typy podniků.

Vzdělávání může přinést očekávané výsledky pouze za předpokladu, že je kvalitní, proto by **vyhodnocování kvality** poskytovaného vzdělávání mělo být nezbytnou součástí systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů. Cca třetina podniků kvalitu vzdělávání nekontroluje. Na základě šetření nelze rozhodnout, jaké důvody stojí v pozadí této skutečnosti, zda je to skutečně nezáměr o kvalitu, což by napovídalo určitému formálnímu přístupu ke vzdělávání nebo zda si je podnik jistý touto kvalitou na základě předchozích zkušeností, referencí, či zda

kontrolu kvality vzdělávání považuje za nadbytečnou vzhledem k tomu, že hodnotí výsledky/přínosy vzdělávání jednotlivců. V této souvislosti je však třeba upozornit na skutečnost, že cca pětina podniků přínosy nehodnotí.

V přístupu ke kontrole kvality vzdělávání jsou nejpečlivější podniky strategického inovačního typu. Více jak tři čtvrtiny z nich (76,1 %) kontrolu provádělo, z nárazových a modifikujících podniků to bylo více jak 60 % (64,4 % resp. 61,7 %), ale u podniků přejímajících méně než polovina (42,5 %). Podniky kontrolují kvalitu vzdělávání nejčastěji prostřednictvím dotazníkového šetření mezi účastníky kurzu, prostřednictvím kontroly osvojených znalostí či dovedností účastníků na základě testů nebo jiné formy, hospitací v průběhu kurzu. Na kontrole se nejčastěji účastní buď nadřízený vzdělávaného nebo vzdělávaný sám.

**Obrázek 3: Kontrola kvality vzdělávání pracovníků**



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Kvalitu vzdělávání nejčastěji kontrolují podniky velké, s počtem zaměstnanců přesahujícím 250 osob (83,2 %), méně podniky střední zaměstnávající 50-249 osob (69,8 %) a nejméně podniky malé s počtem zaměstnanců nepřesahujícím 49 osob (42,0 %). Podniky se zahraničním vlastníkem či spoluvlastníkem kontrolují kvalitu vzdělávání častěji než podniky v domácím vlastnictví ( 66,1 % vs. 33,9 %) (viz Příloha k 2.3, obrázek P4).

S kvalitou vzdělávání úzce souvisí **výsledky/ přínosy vzdělávání**. Neexistuje jeden specifický nástroj, který by umožňoval toto vyhodnocení, hodnotící postupy jsou svázány nejen s jednotlivými formami vzdělávání, ale i s jednotlivými profesními skupinami. Hodnocení výsledků, resp. účinnost vzdělávání se nejsnáze hodnotí, pokud byly jasně definované cíle vzdělávání, pokud je vzdělávání zacílené na výkon určité práce. Výsledky jsou obvykle výraznější, pokud si člověk může osvojené znalosti ověřovat v praxi a za výsledky nese zodpovědnost. Úspěšnost vzdělávání je možné vyhodnocovat prostřednictvím plnění cílů stanovených v průběžném hodnocení, kdy se posuzuje posun jednotlivců jak po horizontále, tak po vertikále.

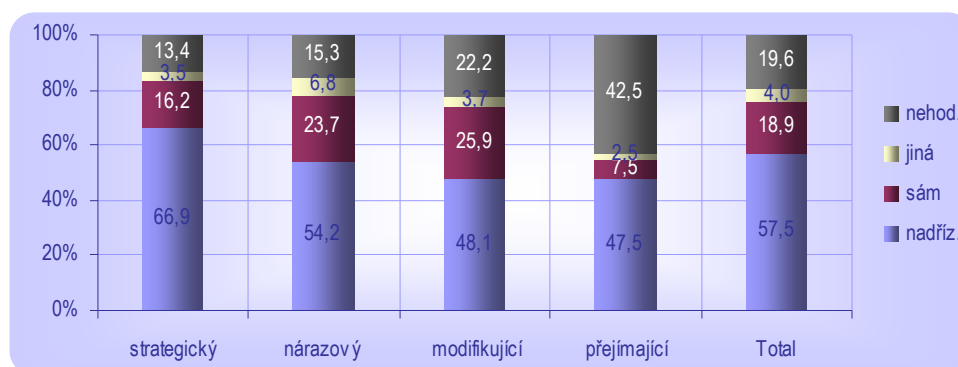
S hodnocením výsledků vzdělávání si zřejmě neví rady, a proto je neprovádí téměř jedna pětina sledovaných podniků (19,6 %). Ve srovnání s kontrolou kvality vzdělávání je však

zřejmé, že inovační podniky věnují větší pozornost hodnocení přínosů vzdělávání. Výjimkou jsou podniky přejímající, u kterých jsou podíly podniků, které nekontrolují kvalitu a podniků a které nehodnotí přínosy zcela shodné (42,5 %). Přejímající podniky, které nekontrolují kvalitu ani nehodnotí přínosy vzdělávání se na celkovém počtu těchto podniků, které vzdělávají své zaměstnance, podílí 40 %. Hodnocením přínosů se, stejně jako v případě kontroly kvality, nejvíce zabývají podniky strategické (86,6 %), následované podniky nárazovými (84,7 %) a podniky modifikujícími (77,8 %).

Nejčastěji hodnocení přínosů provádí nadřízený pracovníka, který se zúčastnil školení. Tuto formu využívá 57,5 % inovačních podniků, 18,9 % spoléhá na hodnocení samotným účastníkem školení, zbylá 4 % využívají jiných forem. Ve všech typech inovačních podniků je hodnocení nadřízeným pracovníkem nejčastějším způsobem hodnocení, i když konkrétní podíly jsou odlišné.

Z hlediska velikosti podniku častěji hodnotí přínosy velké podniky ve srovnání s podniky malými a středními a podniky se zahraničním vlastníkem než s vlastníkem domácím. Z velkých podniků přínosy hodnotí 91,6 %, u středních podniků 87,1 % a u malých podniků tento podíl dosahuje pouze 58 %. Plných 89 % podniků se zahraničním vlastníkem hodnotí přínosy, s domácím vlastníkem pouze 77,5 %.

**Obrázek 4: Hodnocení výsledků/přínosů vzdělávání pracovníků**



Pramen: MEDIAN-Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů, vlastní propočty

Rozvoj lidských zdrojů v podnicích se realizuje různými formami dalšího vzdělávání. Ochota podniků investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je závislá na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce, kvality finálního výrobku či služby, ale i k rozvoji a zavádění inovací. Pokud má být podnikové vzdělávání účinné, nemůže jít o krátké, izolované vzdělávací akce, ale o nepřetržitý proces vycházející z celkové podnikové strategie. Nízké investice do lidských zdrojů jsou odrazem skutečnosti, že vlastníci podniků nekladou investice do lidských zdrojů na roveň investicím do hmotných zdrojů, že nejsou přesvědčeni o reálných přínosech podnikového vzdělávání. V případě malých a středních podniků k tomu přistupují i problémy související s nepřítomností vzdělávané osoby na pracovišti a relativně vyšší náklady na zabezpečení vzdělávání zaměstnanců.



## LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha, Grada 1997.
- [2] BALLOT, G., FAKHFAKH, F., TAYMAZ, E.: Who Benefits from Training and R&D: The Firm or the Workers? Working Papers, Middle East Technical University 2001.
- [3] BASSASINI, A.: Improving Skills for more and Better Jobs: Does Training Make a Difference. OECD 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/57/62/32159209.pdf>
- [4] BLACK, S., LYNCH, L.: Human Capital Investments and Productivity. American Economic Review, 1996, č. 86(2), s. 263–267.
- [5] CZESANÁ, V., KOFROŇOVÁ, O. : Bariéry účasti v dalším vzdělávání. Praha, Working Paper NVF-NOZV 2006.
- [6] DEADEN, L., H. REED, VAN REENEN, J.: Who Gains when Workers Train? CEPR Discussion Paper No 2486, 2000.
- [7] de la FUENTE, A., CICCONE, A.: Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2002.
- [8] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1995.
- [9] KUCKULENZ, A.: Wage and Productivity Effect of Continuing Training in Germany: A Sectoral Analysis. ZEW Mannheim 2006.
- [10] <http://www.eale.nl/conference2006/Papers%20Saturday%2016.30%20-%2018.30/add13167.pdf>
- [11] MATOUŠKOVÁ, Z., KOFROŇOVÁ, O.: Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů. Working Paper NVF-NZV. Praha 2006.
- [12] MEDIAN: Přístupy inovačních podniků k získávání a rozvoji lidských zdrojů. Praha, 2006.
- [13] NESTER, K., KAILIS, E.: Continuing Vocational Training in Enterprises in the EU and Norway, Statistics in focus, Theme 3 – 3/2002. Eurostat 2002.
- [14] RENNISON, L.W., TURCOTTE, J.: Productivity and Wages: Measuring the Effect of Human Capital and Technology use from Linked Employer-Employee Data. Working Paper, Finance Canada, 2004.
- [15] ZWICK, T.: The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity. Industrial Relations, 2006, 45, s. 26-46.
- [16] [http://www.open.ac.uk/lifelong-learning/papers/39295485-0007-585D-0000015700000157\\_EwartKeepOUCONF-Paper.doc](http://www.open.ac.uk/lifelong-learning/papers/39295485-0007-585D-0000015700000157_EwartKeepOUCONF-Paper.doc)

Ing. Zdeňka Matoušková, CSc.  
Národní vzdělávací fond  
Opletalova 25  
110 00 Praha 1  
tel.: 224 500 547  
matouskova@nvf.cz



# Regionální sítě v oblasti cestovního ruchu ve švýcarsku na příkladu regionu Oberengadin / St. Moritz

JAROMÍR MAZEL

## **Anotace**

Podnikové sítě představují koordinační formu mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a trhem. Jsou chápány jako odpověď na vývojové trendy prostředí, ve kterém se podniky nalézají, zejména na rostoucí konkurenční dynamiku trhu. Cílem této stati je popis a analýza podstaty regionálních sítí v oblasti cestovního ruchu na příkladu regionu Oberengadin / St. Moritz ve Švýcarsku.

## **Klíčová slova**

regionální sítě, turistický ruch

## **Annotation**

Company networks represent the coordinating form between the hierarchical structure of the conventional enterprise and the market. Company networks are to be understood as an answer to the development trends of the environment of the enterprise, particularly to the increasing competition on the dynamic relevant markets. Objective of this paper is to describe and analyse the fundamentals of regional networks in the field of tourist business, exemplified on the basis of a practical approach in the region Oberengadin / St. Moritz in Switzerland.

## **Keywords**

regional networks, tourism movement.

# 1 TEORETICKÉ ZÁKLADY PODNIKOVÝCH SÍTÍ

Podnikové sítě jsou definovány jako dobrovolná organizační podniková forma (dvou nebo více podniků nebo jejich částí), která se snaží o využití či získání komparativního náskoku „souhrnem ekonomických aktivit, ... které se vyznačují komplexně-reciprokými, spíše kooperativními než kompetitivními, a relativně stabilními vztahy mezi právně samostatnými, hospodářsky však obvykle navzájem závislými subjekty“<sup>1</sup>.

V posledních letech pozorovaný vzrůst výskytu kooperací přes hranice organizací se zřejmě odvíjí z četných změn rámcových podmínek, jako např. globalizace, nutnost zkrácení reakční schopnosti („time to market“) a posun k vysokému zhodnocování („clients are looking for solutions, not for products“<sup>2</sup>). Zákazníci se v podstatě nezajímají o strukturu podniku a o zdroje, které má podnik k dispozici a které stojí za jimi „konzumovaným“ výstupem podniku. „Zajímá je spíše to, zda výsledky inovačních snah uspokojí jejich představy, potřeby a přání a zda jim přinesou očekávanou hodnotu.“<sup>3</sup>

Strategie zaměřená na vztah se zákazníky může vyžadovat podstatné rozšíření nabídky podniku, které často nepatří k dosavadní jádrové kompetenci podniku, nehledě na nutnost komercializace přidaného výkonu. Obecně se dá říci, že čím je trh specializovanější a inovativnější, tím důležitější je navazování kooperačních vztahů a vytváření síťových útvarů.

Odpověď na otázku: „Jak je možno síťovou spoluprací zlepšit nebo udržet konkurenční výhody podniku na trhu“<sup>4</sup> umožňuje kategorizovat cíle navazování nadpodnikových kooperací podle jejich významu pro vlastní podnik jako

- *velmi důležité*: 1. zlepšení šancí při zavádění nových produktů, 2. rozšíření odbytového trhu, 3. přístup na nové trhy;
- *důležité*: 1. zlepšení know-how, 2. snížení produkčních nákladů, 3. zmenšení investičního rizika, 4. zlepšení image;
- *méně důležité*: 1. pružnější struktury, 2. výhody společného nákupu a logistiky.

Zmínka o záměru, který je typický právě pro zakládání strategických aliancí a kartelů: získat dominantní postavení na trhu, zde chybí.

Obr.1 jasně ukazuje, že dle typu vzájemných vztahů představují podnikové sítě koordinační formu ležící někde mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a volným trhem.

---

<sup>1</sup> Sydow 1995, s. 82.

<sup>2</sup> Kan 2003, s. 15.

<sup>3</sup> Blažek 2005, s. 22.

<sup>4</sup> Luczak 2000, s. 13

Při uspořádání a řízení vývoje podnikových sítí se zpravidla jedná o tyto čtyři základní úlohy managementu sítí<sup>1</sup>:

- *Selekci*, která se zabývá výběrem budoucích partnerů a posouzením, jestli jsou pro spolupráci vhodní z hlediska podnikové a síťové strategie.
- *Alokaci*, kde jde o rozdělení úkolů a přiřazení zdrojů na provoz aktivit sítě (stanovení částí či úseků podniku, které budou do spolupráce zahrnuty, stanovení hranice spolupráce).
- *Regulaci* představující vývoj „pravidel hry“, přičemž není kladen důraz na formalismus (smlouvy a právní zabezpečení), ale na skutečnost, že se tato pravidla v realitě opravdu uplatňují.
- *Evaluaci* zahrnující nejen posouzení síťových vztahů a jejich kvantitativní a kvalitativní přínos, ale i rutinní dohled nad všemi činnostmi („reflexive monitoring“).

Všechny zmíněné funkce na sebe ve smyslu strukturálního přístupu navzájem navazují. Jejich realizace probíhá jak na úrovni sítě jako celku, tak i na úrovni vnitřních souvislostí.

Z několika zajímavých empirických průzkumů<sup>2</sup> se lze poučit o tom, co účastníci realizovaných podnikových kooperací pokládají za hlavní předpoklady úspěchu při vytváření podnikových sítí:

- Existence angažovaného inspirátora
- Pečlivá příprava realizace
- Stabilní „jádro“ sítě
- Důvěra a osobní kontinuita, udržování a pěstování osobních vztahů
- Flexibilní procesy
- Prostor pro inovaci
- Opatření pro vytváření nové identity
- Blízkost k praxi a možnost přenosu zkušeností
- Týmově orientovaní spolupracovníci
- Možnost ovlivnění formy kooperace

Je očividné, že za důležité se nepokládají ani věcná kompetence, ani odborné znalosti, ale převážně uspořádání osobních, týmových a komunikačních vztahů a procesů.

V následujícím členění (Zdroj: Mazel 2005, s. 150, s novým doplněním.

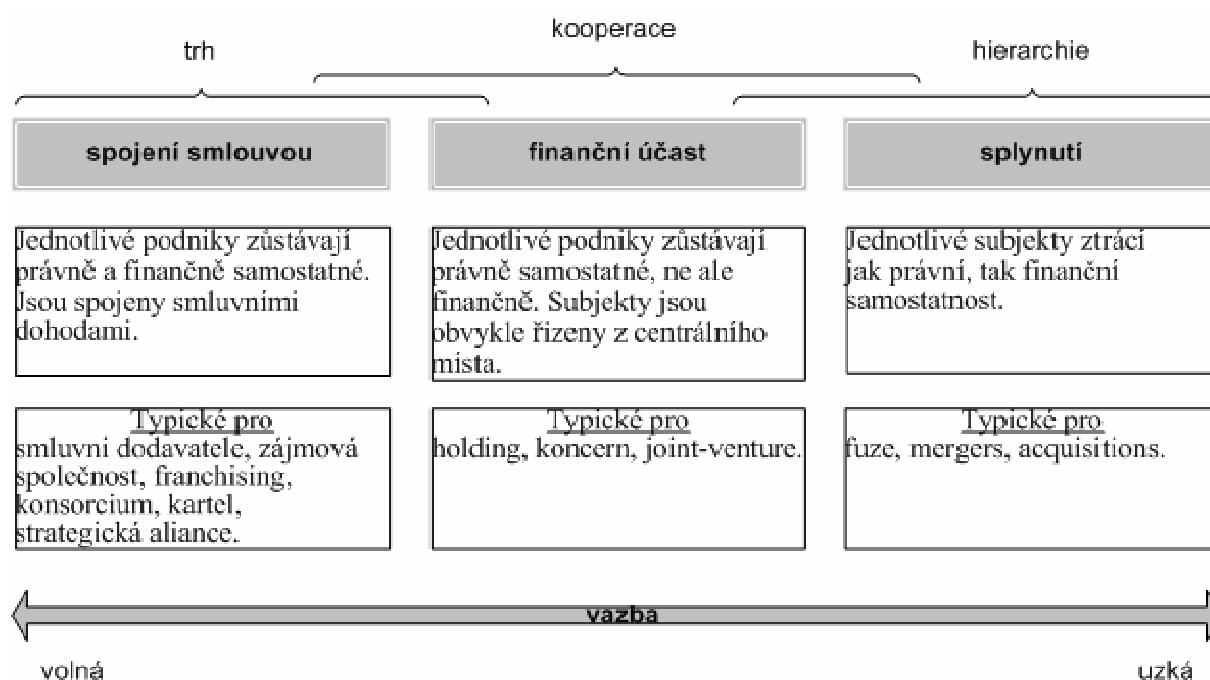
) jsou zobrazeny charakteristické znaky podnikových spoluprácí dle typu vzájemných vztahů:

---

<sup>1</sup> Sydow 2001, s. 89 a následující.

<sup>2</sup> Hellmann 2001, s. 112 a následující; Helbich 2003; Luczak 2000, s. 14 a následující.

**Obr. č. 1: Koordinační formy a vztahy**



Zdroj: Mazel 2005, s. 150, s novým doplněním.

## 2 ZVLÁŠTNOSTI PODNIKÁNÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch je jedním z nejdůležitějších odvětví švýcarského hospodářství, které přináší podstatné multiplikační efekty pro zaměstnanost a produkci<sup>1</sup>. Význam cestovního ruchu však nespočívá pouze v pozitivních dopadech na hospodářství, ale přispívá ve velké míře k rozvoji švýcarských horských oblastí, které tvoří 2/3 celkové plochy státu.

Cestovní ruch v horských oblastech se od původního zaměření na pouhou dopravu postupně přeměnil na zprostředkování komplexních zážitků. Dnešní řetězec turistického „konzumu“ je stále obsáhlejší. Poptávka hostů obsahuje služby, které se dají členit na přímé (horské dráhy, ubytování, pohostinství, cestovní kanceláře, atd.) a nepřímé (veřejná doprava, obchod se spotřebním zbožím, energetické závody, komunikační zařízení, kultura, sport, zábava).

Oproti jiným odvětvím tedy nemůžeme oblast cestovního ruchu definovat nabídkou, protože turistický konzum se zobrazuje v účetnictví různých hospodářských odvětví.

<sup>1</sup> Podíl cestovního ruchu na HDP: 14.1% (BfS 2006), podíl na zaměstnanosti: 18.3% (BfS 2006).

Celkový kvantitativní přínos branže pro národní hospodářství je možné vyčíslit z tzv. satelitního konta "Tourismus Schweiz"<sup>1</sup> zakladajícím se na švýcarském národním účetnictví. V roce 1998<sup>2</sup> činila turisticky indikovaná přidaná hodnota na BIP 3,4% (12 900 mil. CHF)<sup>3</sup> a podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti 5,2% (165 500 zaměstnanců).

Charakteristické vlastnosti branže jsou<sup>4</sup>:

- *asymetrické sezóny*  
Docílený obrat v zimní části turistické sezóny činí 60%-80% .
- *závislost úspěchu na klimatických podmínkách*
  - Pravidlo 100 dní jako podmínka pro provozování zařízení pro zimní sporty: během 4 zimních měsíců nejméně sto dní, kdy sněhová vrstva v údolí obnáší 30 cm a více.
  - Finanční rezervy na překonání tří následujících zimních období bez sněhu během deseti let.
  - "Sněhová kompetence" vzrůstá kvůli oteplení o 2°C z 1 200 mm na 1 500 mm.
- *vysoké investiční náklady*  
zahrnují vybavení a údržbu sportovních areálů (zasněžování) a investice do přepravních zařízení. Poměr stálého majetku k oběžnému obnáší až 95%.
- *vysoký stupeň zadluženosti*  
Stupeň zadluženosti nezřídka dosahuje znepokojivých 80%.
- *závislost úspěchu na zaměstnancích*  
Běžný poměr stálého obyvatelstva vůči hostům 1 : 10 a sezónní výkyvy kladou velké nároky na nábor vhodných zaměstnanců, požaduje se kompetence a flexibilita.
- *lokální zakotvení*  
Místní podnikatelé jsou zdrženliví ve spolupráci s cizími investory.
- *tradiční pojetí kultury podnikání*  
Mnohé tradiční horské podniky cestovního ruchu chápou management jako politickou vypočítavost, a ne jako strategický program, kompetenci a profesionalitu.
- *povinnost koncese*  
Provoz v oblasti hromadné dopravy podléhá státní kontrole. Dočasná povolení a každoroční kontroly jsou často spojeny s nepředvídanými investicemi.

---

<sup>1</sup> Turismus jako takový nenajdeme v žádné nomenklatuře národních statistik. Potřebné informace musí být jako komponenty pracně extrahovány z různých branží a potom shrnuty na zvláštní konto (ve Švýcarsku: Satelitní konto Tourismus Schweiz; TSA Schweiz). Teprve potom se dá určit podíl přínosu každé branže pro turismus. Cílem je určení přidané hodnoty indikované cestovním ruchem. Poslední ve Švýcarsku publikovaný výzkum zobrazuje rok 1998.

<sup>2</sup> TSA 2006.

<sup>3</sup> Její hlavní komponenty: ubytování 31%, hromadná doprava 20%, pohostinství 14%, cestovní kanceláře a turistická informační centra 9%.

<sup>4</sup> Abegg 1996, s. 123 a následující.



### 3 SÍŤOVÉ USPOŘÁDÁNÍ NA PŘÍKLADU REGIONU OBERENGADIN / ST. MORITZ

Ve Švýcarsku se nachází cca 650 horských drah<sup>1</sup>. Jejich heterogenita je zřejmá ze zjištění, že 14% všech drah je zodpovědných za téměř 80% obratu branže, oproti 42% drah, které vykazují obrat menší než 1 mil. CHF a jejichž kumulovaný přínos obnáší méně než 2% celkového obratu.

Obr. č. 2: Švýcarsko a region Engadin



Zdroj: Freizeit Engadin 2006.

Region Engadin / St. Moritz patří k tradičně nejznámějším destinacím, které Švýcarsko turistům může poskytnout. Jeho silnými strankami jsou: jedinečná poloha v údolí řeky Inn ve výšce cca 1 800 mnm, obklopeném horami, sahajícími až do výšky 4 000 mnm, mimořádně rozsáhlé možnosti pro letní a zimní

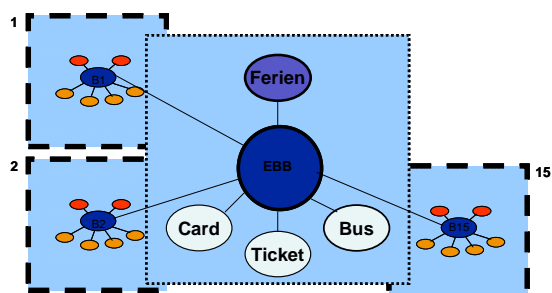
aktivity, přitažlivost neporušené krajiny zapadlých horských údolí v kontrastu s identitou, která je tvořena klientelou z nejvyšších finančních vrstev či JetSetu.

Oddělenost této oblasti od ostatního Švýcarska není dána odlehlostí, ale spojením: doprava do Oberengadinu po silnici je možná jen přes průsmyky, vysoké přes 2 200 mnm (v zimě často neprůjezdné) nebo vlakovým spojením tunelem.

<sup>1</sup> Seilbahnen Schweiz 2003, s. 6.

## Horské dráhy

Obr. č. 3: Síť regionálních horských drah



Zdroj: autor

V regionu Oberengadin / St. Moritz zjišťujeme, že každá z patnácti obcí udržuje svoje vlastní dráhy<sup>1</sup>. Jejich celková kapacita: 35 000 osob za hodinu, délka sjezdovek je 350 km (z toho 70 km uměle zasněžovaných)<sup>2</sup>. Horské dráhy se jako přepravní zařízení dále starají o úpravy svahů a přidruženě provozují 37 pohostinství, některé i hotely. Všechny dráhy, zpravidla akciové společnosti, představující nezávislé konkurenční podniky, se nachází v okruhu cca 30 km. Společnými permanentkami, platnými v celém regionu, byly poprvé vytvořeny podmínky pro využití celkové nabídky oblasti. Z původní pracovní skupiny všech patnácti horských drah později vznikla regionální společnost "Engadiner Bergbahnen, EBB" jako síťové spojení všech regionálních horských drah (viz Obr.č. 3), která po etapách realizovala další projekty:

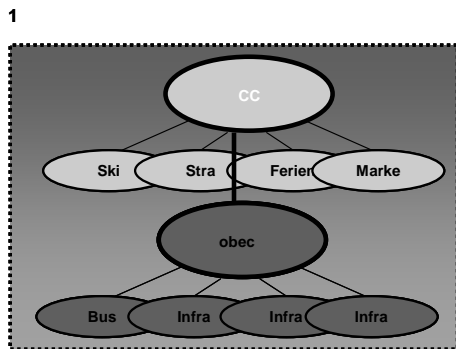
- rozšíření lyžarských permanentek na všechny dopravní prostředky v údolí (vlak, autobus), na vstup do termálních lázní a na různorodé kulturní nabídky.
- zavedení EngadinCard, kreditní karty s rozšířenou funkcí (vybavení jako dálkově snímaná permanentka s aktivací přes internet)
- ustanovení společné agentury "Engadin Ferien" za účelem destinačního marketingu drah
- ujednání velkých společných zaměrů, jako sjednocení dlouhodobého financování, instalace pro umělé zasněžování (společné vodní zásoby) nebo koordinovaná inovace dopravních zařízení.

## Obecní správa a centra cestovního ruchu

<sup>1</sup> Engadiner Bergbahnen 2006.

<sup>2</sup> Pro srovnání: v areálu špindlerův Mlýn je k dispozici 25 km sjezdovek a kapacita drah obnáší 17 650 osob/hodinu (Vystoupil 2006, s. 58).

#### Obr. č. 4: Obec a centrum cestovního ruchu



Zdroj: autor.

nabízených služeb. Jedním z nejdůležitějších úkolů této organizace je přímá propagace obce a její nabídky pro cestovní ruch (viz Obr. č. 4), ale i propagace prostřednictvím společné regionální cestovní kanceláře "Freizeit Engadin".

Ve spolupráci s "Engadin Ferien" jsou sestavovány a poskytovány paušální nabídky pro každou lokalitu, jako příklad síťové spolupráce mezi hromadnou dopravou, ubytováním a pohostinstvím.

Obecní správa je v první řadě zodpovědná za vytvoření a udržování infrastruktury pro potřeby rezidentů.

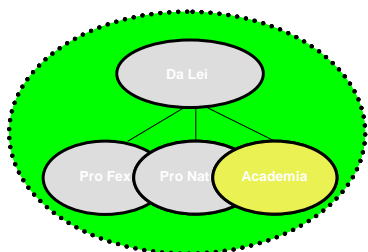
Z podnětu a pověření obce zajišťuje "Kur- und Verkehrsverein"<sup>1</sup> všechny nabídky a služby, jejichž zákazníci jsou hosté a turisté. Jen těžko se dá zabránit překrývání těchto úloh. Tuto problematiku zesiluje skutečnost, že se obvykle jedná o nonprofitní organizace: na financování jejich činností se podílí jednak obce, ale hlavně sami uživatelé

<sup>1</sup> Volný překlad autora: "Centrum pro cestovní ruch", jako zajišťovatel všech služeb pro turisty a koordinátor provozovatelů rekreačních nabídek.

## Skupiny pro ochranu přírody

### Obr. č. 5: Skupiny pro ochranu přírody

Ve všech výše uvedených seskupeních jsou zastoupeny orgány ochrany přírody jako garanti zájmových skupin, sledujících trvale udržitelné využívání krajiny turistikou. Působí jako zprostředkovatelé mezi stálým obyvatelstvem a hosty, mezi agrárním sektorem a turistikou (viz Obr. č. 5). V jejich střešní organizaci jsou zahrnuty jak partikulární zájmy zástupců malých údolí a rezervací, tak i vzdělávacích institucí, zaměřených na propagaci kulturně-historických pozoruhodností.



Zdroj: autor.

S přihlédnutím ke skutečnosti, že všechna tato propojení existují nejenom v regionalní spojitosti, ale v souladu s členěním švýcarské státní správy (obec, kanton, stát) se opakují na každé vyšší úrovni, docházíme ke komplexnímu síťovému sdružení, které zobrazuje útvar horizontálně a vertikálně propojených regionálních sítí (jako sítě sítí) pro obsluhu všech potřeb cestovního ruchu ve Švýcarsku.

Příznačným rysem tohoto seskupení je skutečnost, že se zakládají na dobrovolnosti (účast není nikým nařízena), že se každý dílčí útvar nachází v jiném "životním cyklu" kooperace a že každý vztah je jen tak dlouho aktivně využíván, jak dlouho se zúčastněným členům subjektivně "vyplácí".

## 4 VÝZVA PRO MANAGEMENT

### Pohnutky

Obecně věcné důvody a praktické příklady pro navazování kooperačních procesů jako motiv při vytváření síťových sdružení na oblasti cestovního ruchu můžeme rozdělit do tří skupin:

1. intra-sektorální (mezi horskými drahami)
  - financování zlepšení rozložení rizika
  - profesionalizace úprava managementu
  - diverzifikace symetrie sezónních obrátů, přešetření nabídky
  - diferenciaci zdůraznění jedinečnosti v relaci ke konkurenčním destinacím
2. inter-sektorální (přidružené sektory)
  - míra zadlužení kreditní politika, úroky za cizí kapitál
  - investiční nároky inovační rytmus, kapacita, umělý sníh, pojištění
  - komplexita služeb komplexnější řetězec „konzumu“, koordinace celkových nabídek

- marketing      úprava tržní prezence
3. mimo-sektorální (okolní sféry: společnost, klima, životní prostředí)
- globalizace      možnost srovnávání nabídek, konec monopolu: zimní sporty vs. pláže
  - klima      oteplování, zvyšování výšky sněhové kompetence nad 1 200 mm
  - změna společ. hodnot      rozšiřování nabídky vs. ochrana přírody
  - stát      sektorální subvence

## Faktory úspěchu

Faktory, které mají pozitivní vliv na chování v síťových vztazích, můžeme zařadit do dvou skupin<sup>1</sup>:

- externí faktory tvořící rámec, ve kterém se očekávané synergie odehrávají. Pro každý podnik jsou determinované specifickými podmínkami jako např. geografická poloha, aplikovaný technologický pokrok, právní okolí, atd.;
- interní faktory, determinované souhrnným jednáním involvovaných subjektů. Zahrnují všechny řídicí aktivity managementu, která mohou ovlivnit uspořádání a vývoj sítě, jako např. kompatibilní podnikohospodářská kultura, otevřené jednání, důvěra, jednoduché struktury, jasná pravidla, společné cílové funkce, atd.

## Typologie

Druhy síťových kooperací přitom rozlišujeme na

- horizontální (stejný obor podnikání), např. využívání poznatků economies of scale proti cenové a investiční vytlačující soutěži;
- vertikální (dle řetězce konzumu a služeb), např. využívání poznatků economies of scope, sdružování zisku;
- laterální (nesouvisející obory podnikání), např. integrace v „destinační holdingy“, zajišťování veřejných půjček s náhradou úroků za odvody v naturáliích.

K operativním úlohám managementu patří sledování finančních indikátorů<sup>2</sup>, vypracování podnikatelského plánu, jeho adaptaci na dynamiku procesu změn a převedení strategie propagace vlastní "značky" do destinačního marketingu, tj. do propagace regionu.

<sup>1</sup> Dle interview s ředitelem Centra cestovního ruchu v Sils/Oberengadin, p. Quido Locher (30.12.2007).

<sup>2</sup> Horské dráhy v regionu Oberengadin / St. Moritz patří k investičně intenzivním podnikům (stálý majetek / oběžná aktiva ~ 95%) a k podnikům s nejvyšším stupněm zadluženosti. Abychom však nepodlehli "magii" číselných ukazatelů, musíme si uvědomit, že vždy podávají věrný zpětný obraz o úspěchu vlastní činnosti v minulosti. Přesto však tvoří základ pro rozhodnutí ohledně budoucího uspořádání a dovolují srovnání s konkurencí.

## 5 SHRNU TÍ A VÝHLED

Zmíněné trendy mají vliv na změny organizačních struktur podniků. Tradiční hierarchické struktury se začínají rozvolňovat a mění se na uspořádání pružnějšího typu. Podnikové sítě, představující koordinační formu ležící mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a trhem, jsou chápány jako odpověď na vývojové trendy prostředí, ve kterém se podniky nalézají.

Vysoký stupeň zadluženosti podniků působících v oblasti cestovního ruchu v regionu Oberengadin / St. Moritz (zvláště horských drah) nedovoluje příliš optimistický pohled do budoucna. Jen vysoké investiční náklady, realizované již v minulosti, a připravované nové investice, pokud budou financovány z volného CashFlow, relativují tuto perspektivu. Předpokladem úspěšného řízení podniku z hlediska síťových sdružení je zaujmout jasné stanovisko jako odpověď ke třem klíčovým otázkám:

1. Kdy jsou síťové kooperace nezbytné?
  - investiční záměry přesahují možnosti jednotlivých podniků
  - znepokojující struktura majetku (transportní zařízení) a situace výnosů
  - požadavek bezpodmínečného zachování autonomie subjektu.
  
2. Dají se regionální sítě řídit jako podniky?
  - ano, pokud existují společné normy a hodnoty
  - ano, za předpokladu shody ohledně očekávaného užítku
  - ano, při schopnosti rychlého přizpůsobení na měnící se vnější podmínky.
  
3. Jaké jsou předpoklady pro úspěch managementu?
  - znalost a analýza trendů
  - vědomí celkových souvislostí (mix různých perspektiv: hospodářské, společenské, klimatické)
  - zásahy do ekosystému neohrožují trvale udržitelné využívání krajiny turistikou.

Většinou se jedná o požadavky, jejichž splnění zjednodušuje nasměrování od kooperace k integraci<sup>1</sup>. Jako strategie pro celou branži cestovního ruchu v regionu Oberengadin / St. Moritz se dá doporučit pečlivé uvážení, zda zaručení úspěchu v budoucnosti nepovede nejen ke koncentraci struktur na úseku cestovních center, ale i ke stále četnějším integracím (či dokonce fuzím) na oblasti horských drah.

---

<sup>1</sup> Bieger 2005, s. 68.

## LITERATURA

- [1] (Abegg 1996): ABEGG, B., Klimaänderung und Tourismus. vdf Hochschulverlag ETH Zürich 1996. ISBN 3-7281-2372-2.
- [2] (Bieger 2005): BIEGER, Th., Erfolgsfaktoren für Bergbahnindustrie im Wandel. Diskussionsbeitrag des IDT, St. Gallen 2005.
- [3] (Blažek 2005): BLAŽEK, L., KLAPALOVÁ, A., Vztahy podniku se zákazníkem. Working paper č. 10/2005 Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky Brno 2005. ISSN 1801-4496.
- [4] (Flocken 2001): FLOCKEN, P. a kol., Erfolgreich im Verbund. RKW, Eschborn 2001. ISBN 3-89644-169-8.
- [5] (Helbich 2003): HELBICH, B., Beziehungspflege im Netzwerk. Arbeitspaper Universität Bielefeld, 2003.
- [6] (Hellmann 2001): HELLMANN, S., Erfolgsfaktoren. V Flocken 2001.
- [7] (Kan 2003): KAN, R., Creating Synergies and Competitive Advantage. V SBR 2002/9, St. Gallen, 2002.
- [8] (Luczak 2000): LUCZAK, H., Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. FIR, Aachen 2000.
- [9] (Mazel 2005): MAZEL, J., Vytváření podnikových sítí, s. 178 - 201. V KUČERA, R. a další, Teorie řízení podniku. Brno, MU, 2005, 231 s. ISBN 80-210-3698-2.
- [10] (Sydow 1995): SYDOW, J., Strategische Netzwerke. Gabler, Wiesbaden 1992. ISBN 3-409-13947-8.
- [11] (Sydow 2001): SYDOW, J., Management von Unternehmensnetzwerken. Gabler, Wiesbaden 2001. ISBN 3-409-11488-2.
- [12] (Vystoupil 2006): VYSTOUPIL J. & kol., Atlas cestovního ruchu České republiky. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha 2006. ISBN 80-239-7256-1.

## INTERNETOVÉ STRÁNKY

- [1] (BfS 2006): Schweizer Bundesamt für Statistik, Statistik Schweiz 2006. Stránka dostupná 7.12.2006 na <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/tourismus/uebersicht/blank/publikationen.html?publicationID=2383>
- [2] (Engadiner Bergbahnen 2006): EBB-Engadiner Bergbahnen. Stránka dostupná 7.12.2006 na [http://www.bergbahnenengadin.ch/021stm\\_0106\\_de.htm](http://www.bergbahnenengadin.ch/021stm_0106_de.htm)
- [3] (Freizeit Engadin 2006): Engadin / St. Moritz. Stránka dostupná 30.12.2007 na <http://www.engadin.ch>.
- [4] (Seilbahnen Schweiz 2003): Seilbahnen der Schweiz, Fakten und Zahlen. 2006. Stránka dostupná 30.12.2007 na <http://www.seilbahnen.org/Wirtschaft.html>
- [5] (TSA 2006): Sattelitenkonto Tourismus der Schweiz. Stránka dostupná 30.12.2007 na [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen\\_\\_quellen/blank/blank/tsa/01.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/erhebungen__quellen/blank/blank/tsa/01.html)

Jaromír Mazel, lic.oec.HSG  
Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 50  
CH-9000 St. Gallen  
Švýcarsko  
mirek.mazel@unisg.ch





# Konkurenceschopnost, konkurenční zpravodajství a bezpečnost

ŠÁRKA MEJCHAROVÁ

## **Anotace**

Fenomén Competitive Intelligence není u nás zatím příliš známý a používaný. Jeho možnosti při boji s konkurencí jsou však nemalé, stejně tak jako v boji s hospodářskou kriminalitou, která postihuje 61% všech českých firem a je zodpovědná za škody v průměru 1,7mil USD na jednu firmu. Specialisté CI na mohou pomoci udržet krok s konkurencí resp. být o krok napřed. Nemohou však prosazovat mnohdy nepopulární opatření ve firmě, pokud jejich vedení není v kompetenci top-manažera zabývajícího se všemi aspekty bezpečnosti firmy.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost a competitive intelligence, informace jako zdroj bohatství, analýza rizik, specialista CI, hospodářská kriminalita, bezpečnostní ředitel

## **Annotation**

The Competitive Intelligence phenomenon is still not so well known and used in our country. But its potential for competing with the competition is fairly big. Same as by fighting with economic criminality which concerns 61 % of all czech companies and is responsible for damages at average of 1,7 millions USD per company. The CI specialists can help us to keep pace with the competition or to be a step ahead. But often they can not put through an unpopular measures in the company if its management doesn't fall within the top-manager's cognizance being engaged in the whole aspects of the security of the company.

## **Keywords**

competitiveness, competitive intelligence, information as the source of wealth, risk analysis, CI Specialist, economic criminality, security manager

## **KONKURENCESCHOPNOST A COMPETITIVE INTELLIGENCE**

Vycházíme-li ze samotné konstrukce slova , znamená konkurenceschopnost „být schopný konkurovat“. Znamená to být schopný rychle reagovat na požadavky trhu, inovovat, přicházet s novými výrobky a službami, hledat na trhu nové příležitosti, ale i umět vyhovět rychle se měnícím právním úpravám..... Znamená to však i schopnost do jisté míry predikovat budoucí chování trhu, konkurence a snad i zákonodárců. Stejně tak jako se snaží naše konkurence

předvídat naše kroky, musíme se o totéž snažit my. Do českého povědomí se ještě příliš nevrhl pojem Competitive Intelligence (konkurenčního zpravodajství) – fenoménu, který před více než 15 lety přišel i do České republiky. Jak by se mohlo na první pohled zdát, jedná se o činnost totožnou s protizákonnou průmyslovou špionáží. Jedná se však o činnost veskrze legální, která při vhodném používání pomáhá předejít většině forem hospodářské kriminality páchané na té které konkrétní firmě. Pokud zde dále uvedu, že v praxi dělíme Competitive Intelligence (CI) na útočnou, obrannou a lobbying, jistě mi dáte za pravdu, že jsme s touto činností obeznámeni prostřednictvím medií všichni a že se s jejími důsledky střetáváme každý den.

Ale zpět ke konkurenceschopnosti.

Moc státu byla od antických dob určována velikostí armády, její výzbrojí a schopností státu tuto armádu užívat. V pozdějších dobách se určovala moc státu podle jeho bohatství a to zejména nerostného. V současné době jsou nejmocnějšími státy ty, které mají nejvíce hodnotných informací a schopností rychle je analyzovat a následně použít či zkomercializovat. A stejně tak je tomu u firem bez rozdílu velikosti.

Že žijeme v informační společnosti bereme již jako fakt. Svě informace svěřujeme všemožným médiím, komunikujeme převážně elektronicky.. Denně se na nás valí tisíce nevyžádaných informací. Jak mezi nimi nalézt, shromáždit, zanalyzovat a použít ty relevantní, to je zájmem CI. CI těží převážně z otevřených zdrojů a za použití svých vlastních metod vede celý popsany proces vyhledání, získání, analýzy a přetvoření relevantní informace v novou znalost, která může posloužit pro manažerské rozhodnutí. Ne Všichni, kteří o vás, vaší společnosti shání informace jsou však členy SCIP a dodržují jeho etický kodex. Pokud na jedné straně existují čestné a legální metody získávání informací, musíme si být vědomi i toho, že naše konkurence nemusí mít podobné morální zábrany, či chcete-li smysl pro fair-play a použije metod za hranicí zákona, za použití prostředků klasické špionážní techniky, jak se s tím bohužel setkáváme stále častěji. I zde je však pole působnosti pro CI – chceme-li proti takovému nepříteli bojovat, musíme ho nejprve poznat.

S vyhodnocením rizik je nejlépe začít ve vlastní firmě. Prohrává např. vaše firma nápadně často výběrová řízení? Pokud po vyhodnocení situace můžeme ve firmě zjistíme, že existují informace, které by:

1. mohly poškodit firmu ( ať už v očích zákazníků, konkurence či úřadů),
2. mohly přinést finanční prospěch konkurenci či zákazníkům,
3. mohly by být zdrojem zisku pro třetí osoby (a to i vydíráním),

najdeme-li byť i jedinou informaci, která zapadá do jedné z těchto kategorií, měli bychom počítat se zájmem či útokem jehož cílem je takové informace získat. Nechceme-li se s tím smířit, musíme se umět bránit. Náklady na zajištění citlivých informací podle jejich dělení dle zdrojů je možné odhadovat v případě uzavřených chráněných zdrojů až na 50% veškerých nákladů vydávaných na ochranu informací.

Předmětem zájmu však nebudou jen informace komunikované elektronicky, ale ty sdílené tradičně papírovou formou či komunikované běžně našimi zaměstnanci i námi manažery při nejrůznějších příležitostech.

Ohrožení informací se může dít na několika úrovních. Pro ilustraci s uvedu jen jednu možnou klasifikaci možných úrovní ohrožení:

1. zaměstnanci
  - a. stávající
    - o úmyslně
    - o neúmyslně
  - b. bývalí
    - o úmyslně
    - o neúmyslně
  - c. infiltrovaní
2. odběratelé – mystery-shopping (pokud je použit konkurencí)
3. dodavatelé (a to zejména outsourcovaných služeb) –viz.

Mohla bych se zde velmi obšírně věnovat jednotlivým kategoriím. Nejhorším případem ohrožení informací je však vlastní stávající zaměstnanec, který se na svůj odchod systematicky „připravuje“.

V praxi je proto nutno utvářet pružné a často samoregulující se struktury, které nemusí mnohdy nutně kopírovat pevně danou organizační strukturu společnosti a často tuto organizační strukturu svým, působením i pomáhají měnit. Na podobné bázi fungují dnes i mnohé vyspělé zpravodajské služby, kde je bezpochyby nakládání s informacemi a jejich ochrana prvořadým zájmem. Zvláštní postavení ve firmě mají lidé, kteří bývají označováni za "informační šampióny"<sup>1</sup>. Jsou to lidé, kteří ve svém, většinou úzce specializovaném oboru, mají velké množství znalostí a dokáží další nové informace z tohoto oboru vstřebávat a rychle je zpracovávat. Slouží pak jako jakýsi informační servis pro zbylé členy týmu nebo celé společnosti. Tito lidé jsou však schopni takové informace dodávat jakýmkoliv zájemcům a je proto, nezbytně nutné jim vytvářet ve společnosti podmínky jejich nerušeného a spokojeného vývoje, silnou motivaci a v neposlední řadě také systém efektivního získávání, sdílení, analýzy, zpracování a následné distribuce výsledků tohoto procesu.

Případná frustrace "informačních šampiónů" plynoucí např. z nedocení jejich práce z nich dělá velmi nebezpečný nástroj, který se může obrátit proti společnosti samotné. Často se tito lidé stávají oblíbenými, snadnými a ceněnými zdroji informací pro konkurenci.

---

<sup>1</sup> Brabec, F. a kol. Bezpečnost pro firmu, úřad, občana. 1. vyd. Praha: Public History, 2001. 265 s.

Ač by se mohlo při letném pohledu zdát že činnost specialisty CI může zvládnout skoro každý, pravý opak je pravdou. Pokud pominete softwarové prvky CI, které již řada velkých firem používá a které fungují na základě monitorovacího softwaru vytvořeného americkou FBI, který byl před lety uvolněn pro komerční využití a který jednoduše ovládají vyškolení uživatelé, musí skutečný specialista CI v praxi ovládat ať již vědomě nebo formou skvělých tacitních znalostí psychologii, znalostní management, mít velmi široký všeobecný přehled, analytické a kombinační myšlení, rychle se učit, orientovat a pohybovat se v jakémkoli prostředí. Software „nakrmený“ informacemi nám v časově horizontu několika málo vteřin po zadání dotazu vydá ohromující výsledky. Problémem však nadále zůstává – byla otázka správně zadána? Formulace otázky je zejména pro získávání strojově zpracovaných informací prvořadá. Pro ilustraci uvedu jeden prostinký příklad:

Přijde slepec s doprovodem ke studánce. Protože se všichni zastaví, slepec se ptá jednotlivých členů svého doprovodu jednoho po druhém: „Co vidíš?“

1. přistoupí ke slepci a odpoví: „Vidím kámen na dně studánky.“
2. přistoupí a odpoví: „Vidím trávu kolem studánky.“
3. přistoupí a odpoví: „Vidím odraz oblaků plujících po nebi.“
4. přistoupí a odpoví: Vidím svoji tvář zrcadlící se na hladině.“

atp.

Pokud si uvědomíme, že na začátku hledání relevantní informace pro naše manažerské rozhodnutí jsem všichni v roli slepce, vidíme, kolik rozdílných odpovědí se nám na zdánlivě jednoduchou otázku dostane. V ideálním případě bychom měli na jednu otázku dostat jednu jednoznačnou odpověď vystihující realitu. Ale je to tak doopravdy? A byly informace, kterými jsem „nakrmil“ software spolehlivé, pravdivé, včasné, nezměněné...? Byly vybrány jen relevantní informace? Mnoho informací nutných pro generování nových informací a znalostí nelze generovat je „od stolu“ Skutečně dobré CI operují proto v běžné realitě a vstupní resp. výstupní informace IT systémů používají a doplňují v terénu.

CI má svoji nezastupitelnou úlohu ale i při prověřování nově přijímaných a stávajících zaměstnanců, aby bylo možno předcházet např. shora uvedenému problému. CI se podílí i na prověřování obchodních partnerů firmy. Víte například kdo vám uklízí? Nemyslím teď ani tak název firmy, jako konkrétní osobu, její jméno, její zázemí, důvod proč dělá právě tuhle práci.... Cítíte se touto otázkou zaskočení? Ano jistě, kdo by věnoval pozornost uklízečkám a podobným tvorům, kteří se v době naší nepřítomnosti jaksi neviditelně starají o běžný chod našich budov. A přesto, jsou to právě tito lidé, kteří mají neomezený přístup do všech prostorů, kteří se volně pohybují ve firmě v době, kdy nikdo není přítomen.... A myslíte si, že při přijímání nové uklízecké síly je věnována velká pozornost jejímu prověřování? Odpovědi ponechám na vás.

Z uvedených vybraných příkladů snad vyplývá, že CI je důležitou ne-li nezbytnou složkou bezpečnosti celé firmy a to zejména průběžným prováděním bezpečnostních auditů ve firmě,

navrhováním a zaváděním kontrolních mechanismů a nastolování zpětných vazeb dodržování firemní kultury a etiky. CI tak pomáhá předcházet a minimalizovat ztráty způsobené především páchanou hospodářskou kriminalitou. Škody takto způsobené jsou nemalé.

Zpráva přední poradenské společnosti PricewaterhouseCooper z 16. října 2007 uvádí, že „celkem 61 % společností působících v České republice se v uplynulých dvou letech stalo obětí hospodářské kriminality, jak zjistil Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2007 vypracovaný PricewaterhouseCoopers (PwC). Průměrná přímá ztráta v důsledku hospodářské kriminality dosáhla 1,7 milionu USD (34 milionů Kč) na společnost. Více než třetina českých společností utrpěla ztrátu přesahující čtvrt milionu USD (téměř 5 milionů Kč), zatímco v roce 2005 to bylo jen 13 % respondentů.<sup>1</sup>

Bezpečnostní ředitel

Zaváděním a chodem práce CI by se měl zabývat jeden z top-managerů. Jeho postavení ve firmách je však stále velmi podceňováno a to i u velkých společností.

V lepším případě existuje na úrovni představenstva funkce tzv. bezpečnostního ředitele, většinou však - je-li vůbec - pohybuje se až o několik úrovní níže v hierarchii organizace. Čím nižší je jeho pozice, tím je pro něj samozřejmě těžší zavádění, často nepopulárních opatření. Není oblíben svými kolegy, protože zpomaluje všechny procesy ve firmě, zdánlivě jen spotřebovává finanční zdroje firmy, aniž by sám jakékoli generoval.

Bezpečnost firmy je často zúžena jen na bezpečnost dat a to je velmi složitá záležitost, která je úzce vázána na používání informačních technologií a vyžaduje mnoho know-how. Z tohoto důvodu dochází často k další velmi závažné organizační chybě. Bezpečnostní ředitel nebo jeho případné oddělení, mají většinou poměrně dobré znalosti v oblasti objektové a personální bezpečnosti. Ve valné většině jim však chybějí specializované odborné znalosti, které vyžaduje bezpečnost informačních systémů, kde je situace mnohem složitější a proměnlivá. Dochází proto často k jevu, který je vyloženě škodlivý - problematika bezpečnosti dat je v informačním systému společnosti svěřena do kompetence oddělení informatiky.

Důsledky škodlivosti tohoto jevu můžeme spatřovat ve dvou hlavních výsledcích. Prvním je skutečnost, že oddělení informatiky je v rámci společnosti hodnoceno podle toho, jak pracuje informační systém. Oddělení informatiky zcela pochopitelně preferuje chod informačního systému a bezpečnost staví až na druhé místo.

Druhým důsledkem toho, že řešení bezpečnosti dat přes oddělení informatiky je kontraproduktivní je fakt, že bezpečnost dat je zcela specifickou oblastí, vyžadující mnoho odborných znalostí nejen z oblasti technologické, ale především z oblasti analýzy rizik, bezpečnostní politiky (obojí Risk Management) a v řadě dalších procedurálních oblastí. V oddělení informatiky je a bude vždy kladen důraz na technologickou stránku věci. Proto v

---

<sup>1</sup> [http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/pressrm23\\_07\\_cz.html](http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/pressrm23_07_cz.html)

případě, že úkol zabezpečení dat je svěřen oddělení informatiky, omezí se ve většině případů celá akce na instalaci firewallu, případně šifrovacích technologií a jejich instalace se vybere na základě citu, nikoli na základě vypracované bezpečnostní politiky. Nejenže v takovém případě není vůbec možné říci, jak dalece je aplikovaná technologie účinná a proti jakým hrozbám, může však paradoxně dojít k situaci, že se zbytečně nákladně bojuje proti nezávažným hrozbám, jejichž vyloučení za investované prostředky vůbec nestojí.

Z těchto důvodů vyplývá, že jediným rozumným přístupem k bezpečnosti celé firmy z hlediska organizační struktury ve firmě je mít vytvořenu funkci bezpečnostního ředitele, přímo podřízeného generálnímu řediteli. Bezpečnostní ředitel by pak měl mít ve své kompetenci všechny oblasti bezpečnosti. I důsledné dodržování bezpečnostní politiky nám významně pomůže udržet krok s konkurencí resp. být o jeden krok napřed. Svěřte se do rukou odborníků CI.

Jak pravil slavný vojevůdce Sun ʼC po dobytí dosud neporazitelného města: “ Když někdo si myslí, že boj teprve začíná, jiný už tento boj dokončuje!”

## LITERATURA

- [1] BRABEC, F. a kol. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. 1. vyd. Praha: Public History
- [2] [http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/pressrm23\\_07\\_cz.html](http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/pressrm23_07_cz.html)

Ing. Mgr. et Bc. Šárka Mejcharová  
„Malá Anglie“  
Trnovany 8  
438 01 Žatec  
tel.: ++420 602 812 034, ++420 731 474 343  
sarka@isis-project.eu

# Kalkulace jako nástroj řízení výkonnosti podniku

LIBUŠE MĚRTLOVÁ

## **Anotace**

Příspěvek se zaměřuje na vývoj a analýzu vlastních nákladů ve vybraných zemědělských podnicích bývalého okresu Jihlava. Náklady jsou posuzovány u hlavních zemědělských komodit z hlediska vývoje jejich výše a druhové skladby v roce 2004 na podkladě provedených výsledných kalkulací.

## **Klíčová slova**

kalkulace, vlastní náklady, rozpočty

## **Annotation**

The paper focuses on the development and analysis of costs in chosen agricultural companies in the former division of Jihlava. It views costs of the main agricultural commodities from the viewpoint of their height development and kind composition in 2004 on the strength of executed final calculations.

## **Keywords**

calculation, costs to the company, budgets

## **6 KALKULACE – VÝZNAM A FUNKCE**

Kalkulace vyjadřují náklady na jednotlivé výkony podniku a je možné je chápat jako jeden ze základních a stěžejních informačních nástrojů. Hradecký a Konečný<sup>1</sup> ve své publikaci chápou kalkulace z několika pohledů:

- Jako základní informační podklad pro řízení nákladů podle jednotlivých výkonů
- Jako základ při plánování a kontrole hospodaření, při kontrole spotřeby jednicových nákladů, oceňování vlastní dokončené a nedokončené produkce
- Jako podklad při rozhodování o sortimentu vyráběných výrobků
- Jako podklad pro rozhodování o cenách produkováných výrobků
- Jako podklad pro tvorbu vnitropodnikových cen, které se používají mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary.

---

<sup>1</sup> Hradecký, M.- Konečný, M.: Kalkulace pro podnikatele, PROSPEKTRUM, Praha 2003, ISBN 80-7175-119-7



Kalkulace, které plní uvedené úkoly, jsou využívány v současné době v zemích s vyspělou tržní ekonomikou a to jednak jako kalkulační výsledné a zejména jako kalkulační předběžné, které používají řadu propočtů zaměřených na řízení nákladů na výkony podle potřeb jednotlivých stadií výroby a podle členění výrobního procesu.

### **V praxi se pojem kalkulační používá ve třech významech:**

- Kalkulační je činnost, kdy se stanovují dopředu u předběžných kalkulačních nebo zjišťují zpětně ve výsledných kalkulačních náklady na přesně definovanou kalkulační jednici, tedy jednotce uvažovaného výkonu.
- Kalkulační je i výsledek této činnosti, tedy stanovená cena uvažovaného výkonu a zároveň tedy i jednotlivé položky vypracované kalkulační, které se k danému výkonu vztahují
- Kalkulační je možné chápat i jako část informačního systému podniku, která poskytuje potřebná data z rozpočetnictví a vnitropodnikového účetnictví. Kalkulační se v podniku sestavují na výkony, které opouštějí podnik a na vnitropodnikové výkony. Pod pojmem výkon jsou zahrnuty vyráběné výrobky, poskytované služby a prováděné práce.

## **7 KALKULACE V ZEMĚDĚLSTVÍ**

Na začátek kapitoly o stavu současné situace v zemědělství je potřeba se zmínit o skutečnosti, která v současných zemědělských podnicích existuje ve vztahu ke sledování základních informací o přímých a režijních nákladech jednotlivých výkonů. Od roku 1973 byla v celém národním hospodářství zavedena jednotná soustava sociálně ekonomických informací – jednotná informační soustava, která zahrnovala účetnictví, rozpočetnictví, kalkulační, podnikovou statistiku a operativní evidenci. Smyslem bylo získání informací sloužících k poznávání stavu a rozvoje ekonomiky a společnosti a jejich vývojových tendencích a zákonitostech pro potřeby centrálního řízení ekonomiky. V zemědělství pro zabezpečení tohoto úkolu vznikl Podnik výpočetní techniky automatizovaného systému řízení – PVT ASŘ, který vypracoval fungující systém, pro zabezpečení všech těchto požadavky. Podle jednotné metodiky postupovaly všechny zemědělské podniky v oblasti účetnictví, kalkulačních, rozpočetnictví, vnitropodnikového účetnictví. Tyto informace podávaly dostatečný prostor pro řízení podniků a rozhodování o výrobě, přesto však nemohly být dostatečně využívány, protože všechny aktivity byly přesně stanoveny plánem. Teprve po roce 1989 a po transformaci zemědělských podniků je možné v řadě podniků, které stále používají původní software PVT ASŘ využívat informace pro manažerské řízení. Je však nutno konstatovat, že situace v podnicích se značně změnila a mnoho podniků tuto možnost využívá pro řízení, některé pro rozpočtování a plánování a některé redukovaly možnosti systému pouze na zabezpečení podkladů pro systém finančního účetnictví.

## 7.1 ANALÝZA POUŽÍVANÝCH KALKULACÍ V ZEMĚDĚLSTVÍ

Záměrem prováděné analýzy používaných kalkulací bylo zmapovat situaci v zemědělství u subjektů právnických osob a posoudit předpoklady pro jejich další rozvoj na podkladě stanovení silných a slabých stránek zjištěných z kalkulací a rozboru vlastních nákladů. Pro naplnění tohoto cíle bylo vytipováno 13 subjektů právnických osob, od kterých byly získány podklady a to od 9 zemědělských družstev, 3 společností s ručením omezeným a od 1 akciové společnosti. Celková výměra zemědělské půdy zkoumaných subjektů představuje 24 890 ha, což je 57,52 % z výměry obhospodařované právnickými osobami a 54,10 % z celkové výměry zemědělské půdy v bývalém okrese Jihlava. Subjekty byly zvoleny tak, aby minimální výměra obhospodařované zemědělské půdy byla větší než 1000 ha a dalším předpokladem bylo vedení účetnictví Organizační kanceláří Jihlava. Původně bylo osloveno 16 podniků, z nich 3 odmítly své informace poskytnout i za podmínky, že všechny informace budou anonymní a budou převedeny na srovnatelné báze v přepočtu na ha zemědělské půdy nebo na pracovníka.

## 7.2 ANALÝZA PROVOZNÍCH NÁKLADŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH PRODUKTŮ A PODNIKŮ

Při analýze bylo vycházeno z výsledných kalkulací za rok 2004, které zemědělské podniky zpracovávají v rámci účetního software vytvořeného v 70. letech minulého století pod názvem ASŘ PVT. Tento původní programový produkt byl přizpůsoben měnícím se ekonomickým a legislativním podmínkám a je dosud v mnoha zemědělských podnicích využíván. Podniky mají možnost zvolit si vedení účetnictví buď na vnitropodnikové útvary nebo v rámci finančního účetnictví v analytické evidenci účtů 5. a 6. třídy. V rámci tohoto zvoleného prostředí mohou provádět kalkulační a to jak předběžné, tak výsledné a to buď bez evidence a započtení režijních nákladů nebo i s účtováním a kalkulováním výrobních a správních režii. Všechny analyzované subjekty vedou účetnictví v rámci vnitropodnikových středisek a rozpočítávají režie výrobní i správní. Ze sestav Náklady a výnosy podle výkonu za podnik byly zjištěny a sumarizovány náklady na hlavní vyráběné komodity v rostlinné i živočišné výrobě. Náklady jsou utříděny u externích nákladů v druhovém členění, vnitropodnikové náklady jsou brány jako celek a spotřeba vlastních výkonů je brána z podnikových výsledkových účtů, kde představuje snížení výkonu na účtu 613. Následně byl proveden rozbor nejdůležitějších nákladových položek podle jednotlivých produktů a podniků a byly vypočítány statistické charakteristiky jako průměr, medián, průměrná a směrodatná odchylka.

## 8 VYHODNOCENÍ VÝSLEDNÝCH KALKULACÍ PODLE PODNIKŮ A VÝKONŮ

U zkoumaných produktů rostlinné výroby jsou nejvyšší vlastní náklady u řepky 4964 Kč/t, kde je i nejvyšší realizační cena 5942 Kč/t. Rozdíl mezi nejvyššími a nejnižšími náklady u jednotlivých podniků je 7296 Kč/t. Realizační cena zabezpečuje rentabilitu u 10 podniků

ze zkoumaného souboru, průměrná nákladová rentabilita je 123 %. Při hodnocení struktury vynaložených nákladů nejvyšší podíl mají materiálové náklady, následují vnitropodnikové náklady, spotřeba vlastních osiv a ostatní služby. Mzdy se podílejí na celkových nákladech 1,61%.

Druhou plodinou s nejvyššími náklady je **ječmen jarní**, kde vlastní náklady jsou ve výši 3100 Kč/t a průměrná realizační cena je 3734 Kč/t, což představuje průměrnou nákladovou rentabilitu 120 %. Rozdíl ve výši nákladů mezi nejlepším a nejhorším podnikem je 2285 Kč/t. Ve struktuře nákladů zaujímají materiálové náklady téměř 33 %, vnitropodnikové náklady 34 %, spotřeba vlastních osiv 25 % a ostatní služby 5 %. Mzdy zaujímají 1,81 % vlastních nákladů.

Třetí posuzovanou plodinou je **pšenice ozimá**, kde průměrná výše vlastních nákladů dosahuje 2299 Kč/t, průměrná realizační cena 3610 Kč/t, nákladová rentabilita je ve výši 157 %. Rozdíl ve vlastních nákladech mezi nejlepším a nejhorším podnikem činí 2997 Kč/t. Materiálové náklady představují 48,5 % vlastních nákladů, vnitropodnikové náklady 39 %, spotřeba vlastních osiv a hnojiv 6 % a ostatní služby 3,7 %. Mzdy jsou ve výši 2,7 % vlastních nákladů.

U **žita** jsou vlastní náklady na 1 t ve výši 2387 Kč, realizační cena je 2717 Kč/t, což představuje nákladovou rentabilitu ve výši 114 %. Rozdíl ve vlastních nákladech u zkoumaných podniků je 2669. Materiálové náklady jsou ve výši 42,8 %, vnitropodnikové náklady představují rovněž 42,8 %, ostatní služby 6,4 %, spotřeba vlastních osiv a hnojiv 4,8 %. Mzdy tvoří 3,2 % vlastních nákladů.

**Veřpové maso** je ve sledovaných podnicích vyráběno za 25,91 Kč, průměrná realizační cena je 30,87 Kč, takže nákladová rentabilita představuje 119 %. Nejvyšší náklady jsou 37,19 Kč/kg, nejnižší 14,32 Kč/kg, rozdíl je 22,87 Kč. Materiálové náklady jsou v průměrné výši 54,69 % z celkových nákladů, spotřeba vlastních krmiv 22,08 %, vnitropodnikové náklady 13,97 %. Mzdy tvoří 4,09 %.

**Hovězí maso** je produktem, kde průměrné vlastní náklady převyšují průměrnou realizační cenu o 3,14 Kč/kg, takže dosahovaná rentabilita je záporná ve výši 7,75 %. Rozdíl mezi nejvyššími a nejnižšími náklady u sledovaných 11 podniků činí 43,35 Kč na 1 kg. Materiálové náklady jsou ve výši 9,42 % vlastních nákladů, ostatní služby 1,06 %, vnitropodnikové náklady 20,16 % a spotřeba vlastních krmiv činí 51,58 %. Mzdy činí 9,89 % vlastních nákladů.

**Mléko** je produktem, který zabezpečuje rentabilitu výroby. Ve zkoumaném souboru podniků však vlivem enormních nákladů ve firmě 3 dochází k tomu, že průměrné náklady převyšují realizační cenu a celý soubor podniků vykazuje zápornou rentabilitu. Rozdíl mezi nejvyššími a nejnižšími náklady činí 16 Kč na 1 litr. Materiálové náklady jsou ve výši 22,7 % z celkových nákladů, služby 5,4 %, mzdy 16,8 %, vnitropodnikové náklady 14,58 % a spotřeba vlastních krmiv a steliv činí 19,5 % z průměrných vlastních nákladů souboru.

Při posouzení úrovně vlastních nákladů docházíme k závěru, že mezi podniky existují velké rozdíly, ať už v úrovni jednotlivých druhů nákladů, tak v celkové výši. Analýza potvrdila i získané závěry z předchozích metod posuzování výkonnosti podniků, nyní je vidět i rozdíly ve výši a účelovosti vynakládaných nákladů v jednotlivých podnicích, stejně jako rozdíly ve výši realizačních cen produktů. Tyto faktory jsou základní příčinou úspěšnosti nebo neúspěšnosti firem. Analýza nákladovosti je nezbytná nejen pro komplexní posouzení výkonnosti podniků, ale i pro potřeby běžného denního manažerského řízení v podnicích.

Na závěr provedeme porovnání dosažených průměrných nákladů na výrobky za soubor zkoumaných podniků s výsledky výběrového šetření o nákladovosti zemědělských výrobků ve stejné výrobní oblasti prováděného v síti FADN CZ za rok 2004.

**Tabulka č. 1: Porovnání nákladů a cen výrobků s průměrem oblasti**

Výrobek	Ukazatel	Průměr zkoum. souboru	Průměr výběr. šetření FADN CZ	Rozdíl
Ječmen jarní	Výrobní náklady	3100	2174	926
	Realizační cena	3734	3266	468
	Výsledek z realizace	634	1092	-458
Pšenice ozimá	Výrobní náklady	2299	2070	229
	Realizační cena	3610	3094	516
	Výsledek z realizace	1311	1024	287
Žito	Výrobní náklady	2387	1836	551
	Realizační cena	2717	2977	-260
	Výsledek z realizace	330	1141	-811
Řepka	Výrobní náklady	4964	5319	-355
	Realizační cena	5942	6263	-321
	Výsledek z realizace	978	944	34
Vepřové maso	Výrobní náklady	25,91	25,81	0,1
	Realizační cena	30,87	32,24	-1,37
	Výsledek z realizace	4,96	6,43	-1,47
Hovězí maso	Výrobní náklady	40,52	38,44	2,08
	Realizační cena	37,38	38,02	-0,64
	Výsledek z realizace	-3,14	-0,42	-2,72
Mléko	Výrobní náklady	9,6	7,94	1,66
	Realizační cena	9,09	8,03	1,06
	Výsledek z realizace	-0,51	0,09	-0,6

Zdroj: Výběrové šetření FADN CZ, vlastní šetření

Na základě provedeného srovnání je možné poukázat na reálné možnosti zlepšení dosaženého ekonomického výsledku u jednotlivých produktů.

U rostlinných produktů **ječmene jarního** je výsledek podniků ze zkoumaného souboru horší z důvodu vyšších nákladů, **u žita** jak z důvodu vyšších nákladů, tak i z důvodu nižší realizační

ceny. U **pšenice ozimé** je výsledek podniků okresu Jihlava lepší zejména z důvodu vyšší dosažené realizační ceny, i když náklady jsou v porovnání s porovnávanými podniky výběrového šetření FADN CZ vyšší. U **řepky** je výsledek z realizace lepší u podniků okresu Jihlava z důvodu nižších nákladů, které vyrovnají i nižší realizační cenu.

U všech porovnávaných **produktů živočišné výroby** je výsledek souboru podniků okresu Jihlava horší než u porovnávaného souboru podniků. U **masa vepřového i hovězího** je dosahována horší realizační cena, u hovězího masa jsou i vyšší výrobní náklady. U **mléka** je dosahována vyšší realizační cena, výrobní náklady jsou však tak vysoké, že produkce mléka je ztrátová.

## ZÁVĚR

Řízení nákladů je velmi významnou podmínkou dosažení konkurenceschopnosti firmy i firmy působící v zemědělství. Zde je ještě důležitější vzhledem k tomu, že mnoho výrobních faktorů se dá v průběhu vegetačního období ovlivnit jen minimálně, a proto ty faktory, které se ovlivnit dají, nabývají na mnohem větší váze.

Na jednotlivých porovnáních je možné posoudit výši vlastních nákladů a jejich strukturu, výši příspěvku na úhradu fixních nákladů i celkový přínos na tvorbě podnikového zisku podle jednotlivých komodit. Poskytnutím analýzy jednotlivým zúčastněným podnikům je možné zabezpečit porovnání vlastní situace s nejlepšími ve zkoumaném regionu v rámci provozních možností přijmout opatření ke zlepšení stávající situace.

Na podkladě výsledků a jejich posouzení je možné usuzovat na reálné možnosti snižování vlastních provozních nákladů a rezervy k dosahování lepšího, tj. vyššího provozního výsledku.

Z provedené analýzy jednoznačně vysvítá, že v rámci jedné výrobní oblasti, jednoho územního regionu dochází k velmi značným rozdílům ve vynakládaných nákladech a to jak v oblasti prvotních, tak i v oblasti druhotných nákladů. Je to výzva pro management zemědělských firem, vlastníky zemědělské půdy a všechny zaměstnance zemědělských podniků.

## LITERATURA

- [1] HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele* PROSPEKTRUM, Praha 2003, ISBN 80-7175-119-7

Ing. Libuše Měrtlová  
Vysoká škola polytechnická v Jihlavě  
Tolstého 16  
Jihlava  
Tel: 567141143  
mertlova@vspji.cz

# Služby pre podniky a konkurencieschopnosť podnikov

VALÉRIA MICHALOVÁ

## **Anotácia**

príspevok sa zaoberá otázkami služieb pre podniky z hľadiska konkurencieschopnosti podnikov, najmä priemyselných, v ekonomike EÚ a SR. Za účelom objasnenia stratégie podpory tejto zložky ekonomiky poukazuje na ich význam, charakterizuje ich postavenie v ekonomike a politiku podpory tak v EÚ, ako aj v SR.

## **Kľúčové slová**

služby pre podniky, význam, charakteristika, politika podpory

## **Annotation**

The paper deals with questions business services and competitiveness of enterprises in the European economic and Slovak Republic. In context of strategy, explain its importance and politik of support business services .

## **Keywords**

business services, importance , the role and function, some characteristic, policy framework

## **ÚVOD**

Začlenenie Slovenska do EÚ a globalizácia svetovej ekonomiky vytvárajú tlaky na budovanie konkurencieschopnej a dynamickej ekonomiky založenej na vedomostiach, ktoré ju zatriktívnia pre súčasné a budúce generácie. Zvýšenie konkurencieschopnosti a výkonnosti slovenskej ekonomiky je hlavným strategickým cieľom v strednodobom horizonte, k plneniu ktorého na mikroúrovni napomáhajú aj služby pre podniky. K adekvátnemu rozvinutiu ich funkcií bráni rad prekážok, ktoré je žiadúce odstraňovať. Tieto idey sú zdôrazňované vo viacerých dokumentoch v SR (Národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013, Východiská politiky podpory trhových služieb do roku 2013), i v EÚ (Služby a európsky výrobný priemysel: Interakcie a dôsledky pre zamestnanosť, konkurencieschopnosť a produktivitu). V stanovisku Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru k službám pre podniky sa odporúča odstrániť prekážky bezproblémového fungovania tohto odvetvia, uznať služby pre podniky ako neoddeliteľnú súčasť priemyselnej politiky, vytvoriť európske centrum na monitorovanie týchto služieb, zhodnotiť pracovné podmienky a príležitosti vyplývajúce zo štrukturálnych zmien ako východisko služieb pre podniky, a v neposlednom



rade podporovať túto zložku za účelom rozsiahlejšieho využívania, najmä malými a strednými podnikmi a tak napomôcť plneniu Lisabonskej stratégie.

Cieľom príspevku je na báze poznatkov o význame služieb pre podniky, ich postavení v ekonomike EÚ a SR, ozrejniť stratégiu ich rozvoja v ekonomickej politike EÚ a SR.

## 1 VÝZNAM SLUŽIEB PRE PODNIKY

Služby pre podniky predstavujú jedno z odvetví trhovej ekonomiky (NACE 70-74). Ako intermediálne vstupy ovplyvňujú konkurencieschopnosť podnikov tým, že sa využívajú formou výrobných prostriedkov v reťazci tvorby hodnôt. Sú prítomné v každej jeho fáze a sú doň integrované. Špecifickou vlastnosťou predmetných činností je, že väčšinu z nich možno vykonávať priamo v príslušnom podniku alebo ich možno zadať formou objednávky externej špecializovanej firme (outsourcing).

Škála služieb pre podniky je široká, od profesionálnych služieb ako sú inžinierske, účtovníctvo, právne, po služby s vysokou pridanou hodnotou (poradenské, konzultačné k informačno-komunikačným technológiám, k riadeniu, personálne – výber, dočasné práce, profesionálny tréning) až po služby s nízkou pridanou hodnotou (priemyselné čistenie, pátracie a ochranné, environmentálne). Pre každú funkciu podniku existuje zodpovedajúca služba pre podniky. (tabuľka1)

Služby pre podniky sú dôležitou a dynamickou zložkou európskeho trhového hospodárstva. Určujú jeho konkurencieschopnosť, pretože napomáhajú rastu a dynamike podnikov. Vysvetľuje sa to externalizačnými procesmi prebiehajúcimi vo výrobných odvetviach a silnejúcim tlakmi na podniky k väčšej flexibilitě, konkurencieschopnosti na medzinárodných trhoch, rastúcou úlohou informačno-komunikačných technológií a vedomostí a vznikom nových druhov služieb. Rastom dopytu rastie a diverzifikuje sa aj ponuka. V súčasnosti stále viac výrobných podnikov podniká aj v oblasti služieb. Podniky neponúkajú len servisné, ale v čoraz väčšej miere pridanú hodnotu vo forme predaja odborných znalostí, ktoré nadobudli v oblasti výroby, dizajnu alebo inovácie procesov iným podnikom a tak si rozšírili predmet podnikania. Vytvára sa takto *nový model hybridného podniku*, ktorý vyvíja výrobné aktivity a zároveň ponúka služby. Zákazníci stále vo väčšej miere hľadajú celkové riešenia, nielen jednoduché produkty, a často je to práve schopnosť poskytnúť dodatočné služby, ktorá zabezpečí výrobnému podniku konkurenčnú výhodu.

**Tabulka č. 1: Členenie služieb pre podniky podľa funkcií podniku**

Funkcie v podnikoch	Odbory služieb spojené s podnikaním
Riadiace a administratívne	Poradenstvo v riadení Právne poradenstvo a služby Audit, účtovníctvo
Personálne (ľudské zdroje)	Výber, výcvik, školenie Nábor a sprostredkovanie pracovnej sily Personálny lízing
Výrobné a technické funkcie	Inžinierske a technické služby (poradenstvo a služby) Testovanie a kontrola kvality Priemyselný dizajn Spracovanie odpadu Výskum a vývoj Údržba a oprava zariadení
Manažment informácií	Počítačové služby súvisiace s IKT
Marketingovo-predajné	Inzercia a reklamné služby Podpora predaja Veľtrhy a výstavníctvo Zákaznícky servis
Prepravné a logistické	Logistika Expresné zásielkové služby
Prevádzkové (operatívne)	Bezpečnostné služby Služby priemyselného čistenia Baliace služby Kuriérske služby Environmentálne služby Odstraňovanie odpadu

Zdroj: The competitiveness of business-related services and their contribution to the performance of European enterprises. (KOM (2003) 747, Príloha 1

## 2 SLUŽBY PRE PODNIKY V EKONOMIKE EÚ A SR

Služby pre podniky predstavujú váhovo významnú a efektívnu zložku ekonomiky EÚ, s podielom 19,2 % na tvorbe HDP a 11,1 % na zamestnanosti (EÚ-15), rozpätie v členských krajinách od 13,3 – 25,9 %. Oproti USA však EÚ zaostáva, v tvorbe produktu i v dynamike rozvoja. V kľúčových zložkách ako sú počítačové, právne, účtovnícke a riadiace, architektonické, inžinierske a technické testovanie, reklamné a sprostredkovacie na trhu práce (NACEK 72, 74.1-74.5) pôsobilo v EÚ (2004) 2,9 mil. podnikov s 13,1 mil. pracovníkmi a obratom 1 178 mld. EUR. Prevažujúca a tiež najdynamickejšiu zložku v tomto komplexe tvorili právne, účtovnícke a riadiace služby. Priemyselné podniky ako klienti participovali na dopyte a obrate v rozpätí 5 % – 30 %, z toho najviac v odboroch: výskumu trhu, sprostredkovanie na trhu práce a personálny lízing, technické testovanie a analýzy. Prevažná

časť produkcie smeruje pre rezidenčných klientov a len malá časť pre zahraničných klientov. Špecifickým znakom služieb pre podniky je vysoká úroveň dosiahnutého vzdelania zamestnancov a táto črta sa posilňuje. Kvalitné analýzy služieb pre podniky majú napomôcť lepšiemu porozumeniu presadzovaných trendov a tvorbe politík zainteresovaných strán. Veľký význam majú pre malé a stredné podniky z hľadiska inovácie a rastu. Najdynamickejšie MSP vo veľkej miere využívajú služby pre podniky.

**Tab. č. 2: Služby pre podniky vo vybraných krajinách v roku 2004**

Krajina	Rok	% pridanej hodnoty *	% zamestnanosti
Rakúsko	2004	17,0	8,5
Belgicko	2004	22,4	11,2
Dánsko	2004	18,1	10,7
Fínsko	2004	16,9	9,8
Francúzsko	2004	25,9	15,1
Nemecko	2004	24,7	12,4
Grécko	2004	14,5	5,8
Írsko	2004	13,3	8,3
Taliansko	2004	20,9	9,4
Luxembursko	2004	20,7	16,8
Holandsko	2004	19,4	17,0
Portugalsko	2003	14,1	6,1
Španielsko	2004	15,4	8,2
Švédsko	2003	20,3	11,4
Spojené kráľovstvo	2004	24,3	15,4
Priemer EÚ15		19,2	11,1
Česká republika	2004	13,9	8,1
Maďarsko	2004	16,4	5,9
Poľsko	2004	13,7	7,8
<i>Slovenská republika</i>	<i>2004</i>	<i>13,3</i>	<i>6,9</i>
Priemer V4		14,3	7,2
USA	2004	24,3	11,2
Nórsko	2003	14,2	9,9
Mexiko	2004	10,3	3,5

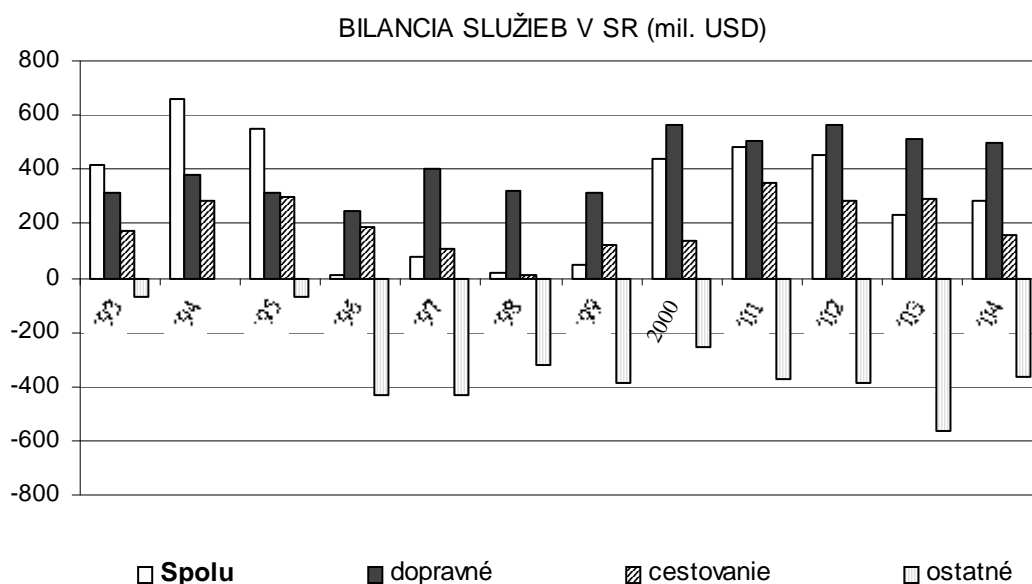
Zdroj: National Accounts of OECD Countries. OECD, Volume II, 2006 \* z údajov v st.c.

**Zastúpenie služieb pre podniky v ekonomike SR** rástlo tlakom faktorom dopytu organizácií podnikateľskej a inštitucionálnej sféry v reformnom procese.

Podiel služieb pre podniky na tvorbe HDP dosiahol v roku 2004 13,3 % a na zamestnanosti 6,9 %. Uvedené hodnoty svedčia o vysokej produktivnosti služieb pre podniky. Relácia podielu tejto zložky služieb na tvorbe pridanej hodnoty oproti priemyslu dosahovala 54 %, čo je tretinová až polovičná úroveň oproti vyspelým európskym krajinám (Francúzsko, Spojené kráľovstvo). Predmetné odvetvie sa vyznačuje druhou najvyššou úrovňou mzdy, ale tiež 2,5-krát vyšším podielom vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov v odvetvovej štruktúre.

Dynamika rastu pôsobiacich právnych subjektov v tomto odvetví bola vyššia o 25 percentuálnych bodov ako v ekonomike ako celku a rovnaký trend sa pozoruje aj v počte funkčných podnikov, čo napomáha o. i. externalizácia funkcií služieb, predtým produkovaných vo vlastnej réžii výrobných firiem. Päťina podnikov so zahraničným vlastníctvom a približne 19 % podnikov s medzinárodným vlastníctvom v SR sú orientované na služby pre podniky. Podniky pôsobiace v danom odvetví služieb sú z 99 % súkromné, a len necelé percento sú verejné podniky. Jedna tretina podnikov bola založená po roku 2000, pôsobia teda veľmi krátky čas. Spoločnou črtou Slovenska a ostatných nových členských krajín je trvale záporné saldo skupiny ostatných služieb v zahranično-obchodnej bilancii služieb, do ktorých sa zahrnujú aj služby pre podniky. V prípade Slovenska je to najmä v odboroch právne, účtovnícke a poradenské služby, služby obchodnej povahy, autorské honoráre a licenčné poplatky a sprostredkovateľské služby.

**Graf č. 1: Bilancia služieb v SR**



Zdroj: Platobná bilancia SR. NBS 1993 až 2004.

V kontexte európskej ekonomiky dosahuje Slovensko z hľadiska odborovej štruktúry najpriaznivejšiu úroveň v reklamných činnostiach a v priamom marketingu, v odbore architektonické, inžinierske služby a technické testovanie a analýzy, v počítačových a informačných službách, pričom v ďalších odboroch, ako je priemyselné čistenie a právne, účtovnícke a manažérske služby naopak nízky podiel.

Či sú slovenské podniky poskytujúce služby pre podniky konkurencieschopné, dopytovaním v období vstupu do EÚ v teréne sa zistilo, že veľká väčšina subjektov pôsobiacich v tejto oblasti sa cítila dostatočne konkurencieschopná na domácom trhu a len menšia časť sa považovala za dostatočne silného partnera, aby obstál aj na európskom trhu, resp. v medzinárodnom konkurenčnom prostredí. Ako najdôležitejší zdroj svojej konkurencie schopnosti respondenti uviedli vysokú kvalitu poskytovaných služieb a z ďalších aspektov:

dobré meno spoločnosti, odborné vedomosti, znalosť národných predpisov a špecifik, špecializáciu, flexibilitu a malé percento uviedlo tiež nízku cenu.

Súčasne skúmané podnikateľské subjekty *ponuky* služieb pre podniky v SR označili za veľkú bariéru rozvoja právne bariéry, v rámci ktorých sa rozumie nestálosť a netransparenosť legislatívnych noriem a problémy s uznávaním kvalifikácie v zahraničí. Z ekonomických bariér to boli nedostatočné znalosti o trhu, problémy so získavaním finančných zdrojov na rozvoj svojho podnikania. Z organizačných bariér uviedli respondenti nedostatočnú koordináciu medzi rôznymi úradmi. Významným sa ukázal tiež vplyv sociálno-kultúrnych bariér (jazykové rozdiely, podnikateľské zvyklosti, tradície, ale i dostupnosť informácií o reguláciách na trhu).

V slovenskom ekonomickom mikro prostredí sa ukazuje pozoruhodným najmä odvaha viac využívať externé služby, fáza, v ktorej sa slovenskí spotrebitelia učia oceniť hodnotu poskytovanej služby, ekonomické postavenie firiem, aby si mohli služby dovoliť, nerovnomerný rozvoj regiónov, netransparentné a lobistické výberové konania, a tiež nedostatočná spolupráca podnikateľských subjektov.

Čo sa týka postoja subjektov *dopytu* služieb pre podniky v SR, výberové zisťovanie ďalej ukázalo, že z hľadiska častosti využívania sú to najmä počítačové a súvisiace činnosti, reklamné, sekretárske, činnosti účtovnej evidencie a prekladateľské práce, ktorých využívanie možno spájať so vstupom Slovenska do EÚ a tým aj postupným prenikaním našich poskytovateľov na zahraničné trhy. V prieskume z roku 2007 o prekážkach pôsobenia slovenských podnikateľských subjektov na trhu EÚ (v odboroch poradenských, počítačových a informačných služieb) sa potvrdil vysoký význam iných prekážok (informácie, povedomie o EÚ trhu, kultúrne, jazykové rozdiely).

### **3 POLITIKA PODPORY SLUŽIEB PRE PODNIKY V SR**

Strategickým cieľom SR je výrazne zvýšiť konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky a výkonnosť regiónov pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja. Špecifickou prioritou v tomto kontexte je podpora konkurencieschopnosti poskytovateľských subjektov trhových služieb a v ich rámci služieb pre podniky prostredníctvom inovácií (technologických a procesných). S cieľom vytvoriť väčšie príležitosti využívania služieb pre podniky v praxi, sa sformovala *stratégia ich rozvoja*. Predstavuje súbor programov, projektov a nástrojov zastrešených inštitucionálnou infraštruktúrou a v tomto je kompatibilná s politikou EÚ.

Berúc do úvahy funkciu a úlohu služieb pre podniky, stratégia sa zameriava na vytvorenie najpriaznivejších a transparentných podmienok na ich rozvoj a fungovanie, ako aj na spoluprácu firiem s verejnou správou a neziskovým sektorom v oblasti podpory podnikania na Slovensku. Hlavnými prioritami v tomto smere sú podpora spoločných služieb pre podnikateľov a podpora inovačných aktivít v podnikoch.

## **Podpora spoločných služieb pre podnikateľov**

Smeruje na rozvoj lokálnych a regionálnych trhov so službami, kde sú pozorované značné diferencie. Priama podpora by sa mala orientovať na podporu budovania infraštruktúry a vytvorenie mechanizmu na všeobecnú dostupnosť spoločných služieb pre podnikateľov. Nepriama podpora by mala smerovať na vytváranie miestnych združení podnikateľov a spotrebiteľov, zvyšovanie organizovanosti miestnych trhov, rozvíjanie zručnosti a schopnosti malých a stredných podnikov, ako aj vytváranie vzťahov medzi nimi vo forme projektov, vzdelávacích programov, workshopov a seminárov na nadviazovanie spolupráce subjektov. Tieto opatrenia by mohli byť prínosom pre:

- vytvorenie lokálnych trhov s nehnuteľnosťami, pre čiastočné vyriešenie problému s pozemkovým vyrovnaním, za predpokladu vytvorenia presných pravidiel obchodovania brániacich špekulatívnym obchodom a úniku prostriedkov z regiónov.
- Vytvorenie regionálnych združení cestovného ruchu, prinášajúceho najlepší spôsob jeho rozvoja v spojení prostriedkov, zlepšení vyjednávacích pozícií, vytvorení ucelenej identity destinácií alebo regiónov pri ich propagácii, zvýšení hospodárskej efektivity destinácie.
- Rozširovanie nástrojového portfólia o prostriedky z fondov EÚ. V tomto rámci môže ísť o:
- vytváranie účinnej komunikačnej siete medzi podnikmi pôsobiacimi na lokálnych úrovniach, podobne, ako je to v sieti Euro-Info-Centier. Súčasťou tohto opatrenia by malo byť aj rozšírenie siete Regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) a Biznis informačných centier (BIC), ktoré v súčasnosti nepokrývajú územie Slovenska dostatočne. Rovnako dôležité je aj výraznejšie zapojenie slovenských RPIC a BIC do medzinárodnej spolupráce v rámci EÚ, ale tiež na svetovej úrovni. V súčasnosti sú členmi European Business Information Network len dve slovenské BIC, a to BIC Bratislava a BIC Košice;
- zavádzanie cien a súťaží oceňujúcich kvalitu, inovácie, činnosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem, čo sa týka trvalo udržateľného rozvoja, udeľovanie certifikátov pre územie SR a pod.;
- vydávanie manuálov pre podniky, ako dosahovať dobré výsledky;
- vydanie zbierky „najlepších skúseností“ pre podniky služieb.
- podporu marketingových zručností malých a stredných podnikov (poskytnutím informácií o trhu, o možnosti uplatnenia sa na ňom, zaviedenie účinnej podpory využívania služieb medzinárodného marketingu zo strany inovatívnych firiem – pomoc pri prieniku na medzinárodné trhy a propagácie slovenských služieb na medzinárodnej úrovni.

## **Podpora inovačných aktivít v podnikoch**

Úlohou *stratégie* v tomto smere je zvýšiť kvalitu, rozsah a trvalú udržateľnosť v týchto oblastiach:

1. informatizácia verejnej správy vo vzťahu k podnikateľom,
2. podpora rozširovania internetu a rozvoja informačno-komunikačných technológií, zručností s nimi na strane podnikateľov a klientov,
3. podpora budovania internetových služieb s relevantným obsahom a podporou rozšírenia elektronického obchodu,
4. dotácie na využívanie takýchto služieb certifikovaných subjektov pre začínajúcich podnikateľov a podnikateľov v rizikových regiónoch,
5. prepojenie jednotlivých článkov a zvýšenie efektivity konzultačných centier pre podnikateľov,
6. budovanie a efektívny marketing centier, ktoré poskytujú služby pre inovatívne malé a stredné podniky s cieľom získať kapitál, medzinárodnú patentovú ochranu a marketing pri prieniku na medzinárodné trhy,
7. vytvorenie regionálnych internetových búrz pre poskytovateľov týchto služieb a efektívny marketing smerom k malým a stredným podnikom (s tlakom na sprehl'adnenie ponuky a cenotvorbu týchto služieb),
8. vytvorenie a popularizácia etických štandardov pre poskytovateľov predmetných služieb.

Cieľom navrhovaných aktivít v oblasti služieb pre podniky je rast ich konkurencieschopnosti, zvýšenie ich výkonnosti a efektívnosti.

## ZÁVER

Docenením významu služieb pre podniky ako činiteľa ovplyvňujúceho a podporujúceho ekonomický rast a konkurencieschopnosť sa otvára cesta pre konštruktívnu politiku ich podpory tak v EÚ ako aj v SR. Analýza ich pozície v ekonomike, vrátane medzinárodného obchodu ukázala na značné rezervy a potrebu ich výraznejšieho rozvoja, čo sa už odráža vo sformovanej politike EÚ. Tiež podpora spoločných služieb pre podnikateľov a podpora inovačných aktivít v podnikoch ako súčasť ekonomickej politiky podpory v SR sa ukazuje má byť takýmto nástrojom v perspektívnom období. Hlbší výskum predmetných otázok je súčasťou výskumného projektu VEGA č. 1/3774/06 Hybné sily trhu služieb v procese globalizácie, internacionalizácie a integrácie, ktorý rieši K SaCR OF EU.

## LITERATÚRA

- [1] Stanovisko EHSV k "Služby a európsky výrobný priemysel: Interakcie a dôsledky pre zamestnanosť, konkurencieschopnosť a produktivitu". CCMI/035-CESE 1146/2006
- [2] The competitiveness of business-related services and their contribution to the performance of European enterprises. (KOM (2003) 747, Príloha 1
- [3] EU-27 business services: thriving in the wake of outsourcing and liberalisation. Eurostat, Statistics in focus No 76/2007
- [4] Východiská politiky podpory trhových služieb do roku 2013 s výhľadom do roku 2020. Deloitte/MH SR, Bratislava, október 2006

- [5] Michalová, V. a kol. *Obchodné služby, ich úloha a prínos do ekonomiky Slovenska a jej konkurencieschopnosti v etape integrácie do európskeho trhu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2005, ISBN 80-225-2117-5
- [6] *Východiská politiky podpory trhových služieb do roku 2013 s výhľadom do roku 2020*. Bratislava, Deloitte, MH SR, október 2006
- [7] *Národný strategický referenčný rámec 2007 2013*. MVaRR SR, Bratislava február 2006

doc. Ing. Valéria Michalová, CSc.  
Katedra Služieb a cestovného ruchu  
Obchodná fakulta EU  
Bratislava  
michalov@euba.sk





# Ekonomie času konkurence

ZDENĚK MIKOLÁŠ

## **Anotace**

Příspěvek přináší zcela originální, dosud nepublikovaná, stanoviska k problematice spontánního řádu ve vztahu k teorii podnikání, inovací a konkurence. Hlavním těžištěm teoretických úvah je ekonomie času konkurence, které vyústí do formulací spojených s relativností času, synergických efektů konkurence, spirálového charakteru inovačního dynamismu atd.

## **Klíčová slova**

podnikání, inovace, konkurence, spontánní řád, relativnost času, synergický efekt

## **Annotation**

This paper brings profoundly different haven't yet been published views toward to question of spontaneous order in relation to the theory of enterprise, innovation and competition. Heard of the theoretical reflection is economy of competition time that leads to the statements connected with relativity of time, synergic effects of competition, spiral character of the innovation dynamism etc.

## **Keywords**

enterprise, innovation, competition, spontaneous order, relativity of time, synergic effects

## **1 VSTUP DO PROBLEMATIKY**

Pokud podnikání pojmáme jako sled za sebou jdoucích projektů (inovací), pak dospíváme k poznatku, že teorie inovací a konkurence jsou v mnohých momentech velmi blízké. Jednotlivé projekty vlastní či cizí vytvářejí síť vnitřní (tzn. jde o projekty vytvořené a realizované jedním podnikem) či vnější konkurence (tzn. že si konkurují projekty různých podniků). V praxi pro příslušný obor se dá vysledovat řetězec na sebe navazujících („spolupracujících“) a současně si konkurujících projektů (jeden projekt vytlačuje z pozic projekt druhý).

Vymezíme-li určitý časoprostor pro příslušnou síť projektů, zjišťujeme v něm jednak určitou spontánnost (nezávislost projektů na základních paradigmatech) a jednak určitý řád (stejnorodost projektů s ohledem na určitá paradigmata, normy, konstanty apod.). Hovoříme tedy o existenci spontánního řádu podnikání – tudíž ani o chaosu (entropii) inovačních procesů a současně ani o jejich řádu (negentropii). Inovační a podnikatelský dynamismus je tedy dán spontánním řádem, resp. uspořádaným nepořádkem či neuspořádaným pořádkem

inovačních impulsů. Jde tedy o určitý projev jednoty a boje (soutěže) protikladů starých a nových paradigmat (norem, standardů apod.) inovačního procesu, resp. podnikání.

V následujícím textu se pokusíme nastínit meze, resp. zřetele hodné body, mezi spontánností a řádem inovačního (podnikatelského) dynamismu. Společným jmenovatelem úvah o tomto dilematu paradigmat spontánního řádu je vztah mezi reálným (astronomickým) a relativním (synergickým, tzn. „vztahově“ vymezeným) časem.

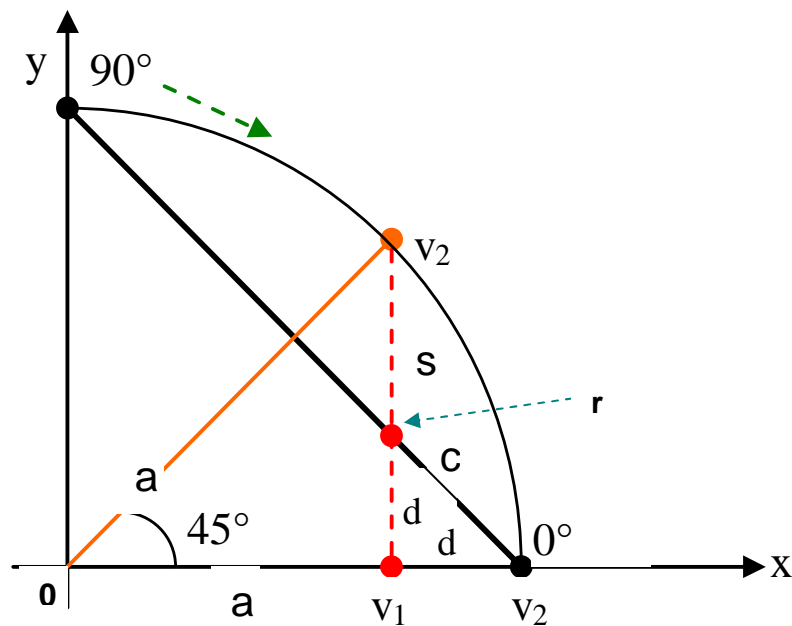
### **Dilema lineárního a nelineárního pojetí inovačního dynamismu**

Předpokládejme, že inovační proces (sled emitovaných projektů) se realizuje v určitém časoprostoru. Kupř. sledujeme kolik výrobků se prodá na světě za jeden rok. Takže projekt první například dosahuje rychlosti šíření produkce (emise výstupu):  $v_1 = 1$  milion kusů, a následující projekt (inovace):  $v_2 = 1,4$  milionů kusů prodaných produktů za jeden kalendářní rok na světovém trhu.

Lidská logika je povětšinou postavena na lineárním pojetí reality. Takže kupříkladu na otázku, o kolik je druhá emise rychlejší oproti první, se objeví v první řadě odpověď, že je to rozdíl  $d = v_2 - v_1$ . Je tato odpověď pravdivá? Nutno namítnout, že pouze za určitých předpokladů, které však v podnikání obvykle reálně neexistují. V čem je zkreslující rozdíl  $d = v_2 - v_1$ . Rozpor tkví v tom, že prostý rozdíl by v realitě platil, pokud by podnikání mělo „intervalový“ charakter. Podnikání však nemá charakter běhu start – cíl, ale lze jej přirovnat ke štafetovému běhu. Filozoficky vyjádřeno podnikání (inovační proces) nemá charakter pohybu v kruhu, ale ve spirále.

Pokud aritmetický rozdíl  $d = v_2 - v_1$  není měřítkem „rozdílu“ rychlosti šíření inovací (emise výstupů), pak je otázkou jakým způsobem vztah mezi oběma rychlostmi ( $v_2$  a  $v_1$ ) popsat. V první řadě je logické, že nelze onen „rozdíl“ měřit v jedné souřadnici ( $x$ ), ale ve více dimenzích (kupř.  $x$ ,  $y$ ). Naznačenou úvahu znázorníme obrázkem č. 1 s doprovodným komentářem.

**Obr. č. 1: Rotace souřadnic rychlosti inovací**



Z grafu plynou dva výchozí poznatky:

- relativní rozdíl rychlostí  $r = d + s$
- úsečka  $d$  je rozdílem  $d = v_2 - v_1$  a současně je délkou kolmice od osy  $x$  na přímku  $c$  spojující body  $90^\circ$  s  $0^\circ$ .

K těmto vztahům se dospělo tak, že úsečka (vektor)  $a (= v_2 - 0)$  je otáčena po kružnici od bodu  $90^\circ$  k bodu  $0^\circ$  až do okamžiku, kdy kolmice ( $r$ ) spuštěná z bodu  $v_2$  (ležícího na kružnici) protne osu  $x$  v bodě  $v_1$ . Kolmice je rozdělena ( $r$ ) přímkou  $c$  na část  $d$  a  $s$ , tedy relativní rozdíl rychlostí  $r = d + s$ , přičemž  $d$  představuje již komentovaný aritmetický rozdíl  $d = v_2 - v_1$  a  $s$  synergický (vztahový) rozdíl rychlostí. Tudíž relativní rozdíl rychlostí se vyvíjí nelineárně, právě tak, jak nelineárně se vyvíjí synergický efekt (rozdíl popisující specifický vztah mezi rychlostmi). Synergický efekt (rozdíl) se vyvíjí od nuly (v bodě  $90^\circ$ ) k maximum a zpět k nule (v bodě  $0^\circ$ ).

Nabízejí se dvě otázky:

- proč v krajních bodech  $90^\circ$  a  $0^\circ$  je  $s$  rovno nule
- kdy nastává maximum  $s$ .

Pro krajní body  $90^\circ$  a  $0^\circ$  platí, že  $s = v_2 \cdot \sin(0^\circ) - d = v_2 \cdot \sin(90^\circ) - d = 0 = \text{minimum}$ . Jinými slovy řečeno, pokud jedna inovace má nulovou rychlost (neexistuje pohyb projektu, tudíž neexistuje inovace) a druhá rychlost je nenulová, neexistuje relativní vztah mezi projekty, ani rychlostmi, a proto je synergický efekt (rozdíl) nulový. Taktéž logicky platí, pokud jsou obě rychlosti shodné, pak synergický rozdíl je nulový. Obdobně platí, že délka úsečky  $s$  je maximální, pokud svírá „otáčená“ úsečka  $a$  s osou  $x$  úhel  $\alpha = 45^\circ$ , protože  $s = v_2 \cdot \sin(45^\circ) - d = \text{maximum}$ . Potom  $r = a - d = s + d$ , resp.  $a - s = 2 \cdot d$ , tudíž navíc  $a^2 = 2 \cdot r^2$ , tedy  $r = a \cdot \sqrt{2}$ .



Velmi aktivně komentovaným jevem je tzv. zlatý řez, resp. „kosmický zákon růstů“, odvozený řešením rovnice  $x^2 + x - 1 = 0$  a dospívajícím k dvěma kořenům  $\phi_1 = 1,618033989$  a  $\phi_2 = -0,618033989$ . Již před staletími byl odvozen vztah  $\phi_{opt} - (1: \phi_{opt}) = 1$ . Dle A. Kopčaje (Kopčaj, 2007, s.69) jde o *asymetrickou křivku vyjadřující symetrii růstu*, resp. „deterministický chaos“, kdy neplatí již staré normy (konstanty) a nové nemají stálost a jednoznačnost. Jde tedy o křivku hledání lepších parametrů existence. Zlatý řez  $\phi_{opt} = 1,618033989$  dle mnoha vědců různých věd charakterizuje harmonický dynamický růst (organismů i dokonce neživých přírodních a kosmických útvarů). Body, kdy tento stav nastává se označují jako **bifurkační body F**.

Bifurkační bod tedy ukončuje čas trvání starého, již nestabilního cyklu exploatace inovace (projektu) a nastoluje možnost vzniku dvou cyklů (viz Kopčaj, 2007, s. 81):

- a. „kvantitativní“ vývoj starého původního projektu vedoucí k „smrti“ (konci existence)
- b. nebo nástup nové „kvality“ – nové inovace (následujícího projektu, nové generace organismu, podniku apod.).

Vraťme se k obrázku č. 2. Jsou zde prezentovány dva „zlaté řezy“ a dva bifurkační body. Teoreticky vzato do obrázku by se dalo vložit nekonečně mnoho zlatých řezů s nekonečně malými posuny po kružnici. Na obrázku č. 2 jsou však uvedeny pouze dvě polohy zlatých řezů: v jedné poloze rameno trojúhelníku leží na ose **y** (tzn.  $\mathbf{v}_1 = \mathbf{0}$ ) a v druhé poloze rameno trojúhelníku leží na ose **x** (tzn.  $\mathbf{v}_1 = \mathbf{v}_2 = \mathbf{I}$ ). Tudíž zlaté řezy jsou položeny do krajních poloh relativního vztahu rychlostí obou projektů (konkurujících si inovací). Pak ale je zřejmé, že oproti stanovisku A. Kopčaje existují v tomto systému konkurujících si inovací dva bifurkační body  $F_{1,2}$ . Bifurkační bod  $F_1$  odpovídá výše uvedenému popisu možnosti vzniku dvou cyklů inovací. Avšak druhý bifurkační bod  $F_2$ , představuje „zrcadlový“ opak bodu  $F_1$ , jde tedy o „uzavírání“ (sterilizaci) koridoru života inovace projektu s nejstabilnějším vývojem v čase i struktuře.

Navíc si musíme uvědomit, že jde o typický projev principu *negace negace*. Nejde o filozofickou tezi, ale o zcela zřejmý projev reality. Hledání optima synergického efektu vztahu rychlostí  $\mathbf{v}_1$  a  $\mathbf{v}_2$ , tedy  $\mathbf{s} = \mathbf{v}_2 \cdot \sin(45^\circ) - \mathbf{d} = \text{maximum}$ , což nastává v bodě  $\mathbf{v}_1$  na ose **x** (resp. v bodě relativního řezu mobility), představuje proces prvé negace rychlosti  $\mathbf{v}_1$  (rychlost  $\mathbf{v}_1$  je negována  $\mathbf{v}_2$ ). Druhá negace  $\mathbf{v}_1$  nastává vstupem rychlosti  $\mathbf{v}_2$  do „koridoru“ života s nejstabilnějším vývojem v čase i struktuře (počínaje bifurkačním bodem  $F_1$ ) a končí výstupem z tohoto koridoru (konče bifurkačním bodem  $F_2$ ). Tedy na kružnici (obrázek č. 2) počínaje úhlem  $\alpha = 54^\circ$  a  $\alpha = 36^\circ$ , se nachází koridor (pásmo) harmonie, kdy nastal čas zrodu nového projektu (inovace) s rychlostí  $\mathbf{v}_3$ , přičemž ve středu tohoto koridoru ( $\alpha = 45^\circ$ ) má nová (třetí) generace největší zrychlení emise výstupů (produktů apod.). Jde tedy o druhou negaci  $\mathbf{v}_1$  rychlosti a prvou negaci rychlosti  $\mathbf{v}_2$ . Řečeno běžnou mluvou: zrodil se vnuk, ze syna stvořil otce a z otce se stal děd. Nastává totiž paradox troj jedinečnosti mezi třemi generacemi inovací: děd je současně otcem následující a synem předchozí generace, otec je současně synem. Co je tedy spojuje? Jednota a konkurence protikladu – relativnost, synergie,

mobilita, nelinearita – v obecné mluvě jde o kontinuitě epochy, „ducha“ doby, víry (kupř. „duch svatý“) apod.. Odborným jazykem řečeno jde o pud sebezáchovy, princip evoluce, zákon zachování a přeměny energie atd.

Co z toho plyne pro podnikání, teorie inovací a konkurence? Zvláštní závěr: *aby došlo ke konkurenci, musí existovat spolupráce (koexistence), ale aby došlo ke spolupráci, musí existovat konkurence!* Jinak řečeno: „konkurence ve spolupráci“, „spolupráce v konkurenci“ (viz také Mikoláš, 2005, 2006).

Abychom byli názorní použijme jako příklad lidský život. Předpokládejme, že člověk žije 72 let. Jeho narození ( $\alpha = 90^\circ$ ) je přechodem z určitého řádu (harmonie) do spontánního světa (bez pomoci okolí je jeho existence nemožná). Den po dni človíček nalézá prvky vnějšího i vnitřního řádu, stává se soběstačným. Načež nastává prvý bifurkační bod  $F_1$  ( $\alpha = 54^\circ$ ), v našem případě dítě má 14,4 (tedy cca 15) let, dostává občanský průkaz, a matka zjišťuje, že její dcera je ženou a v podstatě její konkurentkou. „Puberta se uklidňuje“ a matka obdivuje svou dceru, jak je bystrá, produktivní, hezká atd., vlastně je již dospělá ( $\alpha = 45^\circ$ , zrychlení vývoje potomka  $\mathbf{a}_{v12}$  je maximální), v našem případě dcera má 18 let a je dospělá! Život běží dál, nastupuje druhý bifurkační bod  $F_2$  ( $\alpha = 36^\circ$ ), a kdekdo naznačuje, že i vnuče by nebylo překážkou. V našem případě dceři jde na 22 rok (21,6 přesně, v mnohých zemích se jedná ve 21 letech o plnoletost, právo být volen apod.). Tudíž mezi bifurkačními body  $F_{1,2}$  se nachází tři polohy (podoby) dospívání (v našem příkladu 15, 18 a 21 let).

Načež nastává údobí zralosti. Zjišťujeme, že dcera má největší výkonnost (produktivitu) – tedy  $\mathbf{v}_1 = \mathbf{v}_2 = \mathbf{I}$  a  $\alpha = 0^\circ$  (to odpovídá věku 36 let). A pak..., pak dál již „život jde z kopce“ (obrázek č. 2 by pokračoval k úhlu  $\alpha = 260^\circ$ ). Tedy postupujeme po „kvantitativní“ dráze starého (původního) projektu vedoucí k „smrti“ (ke konci existence, našem příkladu je to 72). Pokud dcera stihla zplodit potomka, její genetický život (jakož i babičky) pokračuje v jiné (negované, resp. dvojnásobně negované) podobě, jako by žila dvojí život – vlastní „kvantitní“ směřující ke konci existence a nový v nastupující generaci (což formálně postihuje ona předpona „bi“ ve slově bifurkační).

Tato úvaha vede ke konstatování (Mikoláš, 2005, 2006), že prvním bodem stárnutím inovace (projektu) je dosažení *relativního řezu mobility* (bod  $\mathbf{v}_1$  na ose  $\mathbf{x}$ ), který je charakterizován zastavením růstu zrychlení  $\mathbf{a}_{v12}$  (zrychlení je maximální). Druhým bodem stárnutí je stav, kdy  $\mathbf{v}_1 = \mathbf{v}_2 = \mathbf{I}$  a  $\alpha = 0^\circ$ , tedy rychlost  $\mathbf{v}_1$  je maximální. Naopak bod zrodu nové generace ( $\alpha = 90^\circ$ ) je spojen s pásmem mezi bifurkačními body  $F_{1,2}$  generace předcházející.

Realita však není deterministická, existuje tedy jako spontánní řád, a tudíž skutečný poměr (dosažený reálným životem projektu)  $\phi_{sr}$  není vždy roven zlatému řezu. Mohou tedy v definovaném časoprostoru nastat následující varianty shody a odklonu od zlatého řezu (Kopčaj, 2007, s.69):

- a.  $\phi_{sr} = 1$ , stagnace, nulový generační růst, sterilita, neschopnost zplodit potomka (nový projekt, novou inovaci)

- b.  $\varphi_{sr} = \varphi_{opt}$ , harmonický generační růst (odpovídá bifurkačnímu bodu)
- c.  $\varphi_{sr} = 2$ , přehřátý generační růst ( $\alpha = 60^\circ$ , v našem příkladu ze života by rodička měla pouhých 12 let! – byla by nedospělá matka) nebo opožděný generační růst ( $\alpha = 30^\circ$ , v našem příkladu ze života by rodička měla 24 – biologické hodiny vydávají varovný signál), dle A. Kopčaje jde o dosažení lineární dynamiky generačního růstu.
- d.  $\varphi_{sr} < 1$ , úpadek, cesta ke konci generačního života ( $\alpha > 60^\circ$ , resp. ( $\alpha < 30^\circ$ ).

K obdobnému pásmu relativní oscilace potenciálních možností života hospodářských systému *od jedné do dvou* dospěl ve svých publikacích i autor tohoto příspěvku (Mikoláš, 2005, 2006).

### **Inovační spirálový dynamismus konkurence**

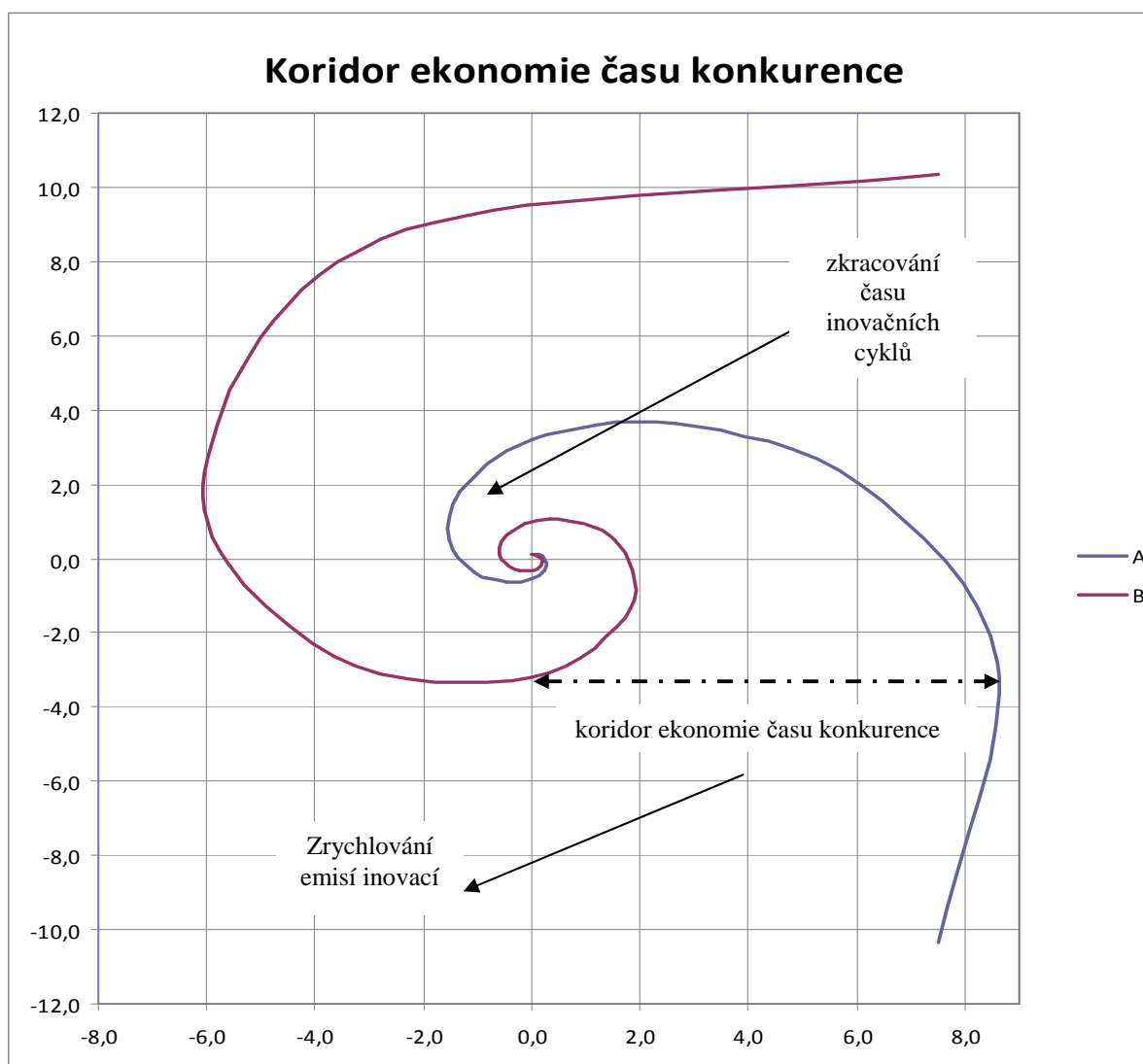
Předpokládáme-li řadu projektů (inovací), resp. generační řadu podnikání (inovačního procesu) za výše uvedených podmínek, potom dospějeme k závěru, že další generace se rodí (ideálně) mezi bifurkačními body  $F_{1,2}$  a že je dosahováno optimálního zrychlení  $a_{v12}$  výkonnosti následující generace oproti předchozí. Z uvedeného je zřejmé, že generační růst neprobíhá ani lineárně, ani v kruhu, ale v pásmu spirál zrychlujícího se života následujících generací ohraničenými (zhruba) krajními spirálami probíhajícími bifurkačními body  $F_{1,2}$ .

Jenže platí, pokud růst rychlosti výkonnosti (emisí produktů) následujících generací připomíná expandující vesmír (širších a širších spirál rychlosti), pak relativní čas následujících generací se spirálovitě zkracuje směrem do středu (jakoby jednotlivé následující inovace žili v nicotnosti trvání „mikro“ časů, resp. jepičího života). Uvedený jev je znázorněn na obrázku č. 3. Koridor *ekonomie času konkurence*, nacházející se mezi spirálami **A** a **B**, vymezuje pásmo (koridor), ve kterém se harmonicky generují růstové inovace (rozvojové projekty) příslušné inovační epochy.

Tímto se nastoluje další dilema, další otázka: nevedou inovační (podnikatelské) spirály k nicotnosti okamžiku, kdy člověk svázán ve své existenci s astronomickým časem se dostává mimo dimenze onoho spirálového světa? Nestojí před člověkem a jeho společností další evoluční změna? Z praxe víme, že takovéto situace nastávají a přinášejí komplexní (integrované) a principiální inovace vedoucí ke změnám společenských řádů, principů technologií atd.



**Obr. 3: Koridor ekonomie času konkurence**



Nutno si však uvědomit, že v tomto spirálovém běhu časoprostorem existují i projekty (inovace, podniky, organismy apod.), které se nacházejí za bodem „poločasu rozpadu“ (v našem lidském příběhu je to období od 36 do 72 let), kdy nastupují na scénu spirály zpomalení a ztrát synergií. Tento směr úvah autor článku prezentuje např. v časopise *Trendy ekonomiky a managementu* /4/.

### **Poznámka na závěr**

Tímto příspěvkem autor si nečiní nárok, že poznatky zde uvedené jsou definitivním poznáním *ekonomie času konkurence*, resp. konkurenční soutěže cestou inovačního dynamismu. Naopak příspěvek nabízí pouze diskusi odborné veřejnosti k tématům, která stojí, resp. jsou publikována jakoby vedle sebe (kupř. teorie inovací, saturačních křivek, spirálového managementu, spontánního řádu, organizace jako organické celistvosti atd.). Jde o teoretický

pokus podložený praktickými zkušenostmi a výzkumnými aktivitami autora najít společný jmenovatel pro rozptýlené zlomky různých teoretických prezentací, názorů a pohledů .

## LITERATURA

- [1] KOPČAJ, A.: *Spirálový management*. Praha: Alfa Publishing 2007.
- [2] MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005.
- [3] MIKOLÁŠ, Z.: *Podnikání a podnik B*. Ostrava: VŠP, 2006.
- [4] MIKOLÁŠ, Z.: *Soudobé koncepce rozvoje podniku a teorie inovací*. In: *Trendy ekonomiky a managementu, časopis*, 1/2007, s. 69 – 77.
- [5] *Moderní řízení, časopis*, 2006, 2007.

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
Ekonomická fakulta  
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava  
Sokolská třída 33  
701 21 Ostrava 1  
tel.: 59 699 2124  
zdenek.mikola@vsb.cz



# Podpora podniků z předvstupních fondů EU

PETR MIKUŠ

## **Anotace**

Příspěvek pojednává o struktuře podpory malých a středních podniků z fondů Evropské unie v období 2000-2003, konkrétně z programů Phare a SAPARD. Příspěvek také konkretizuje definici malého a středního podniku v ČR a EU.

## **Klíčová slova**

dotace, Evropská unie, MSP, strukturální fondy, podpora podnikání, Phare, SAPARD, konkurenceschopnost

## **Annotation**

This article discusses the structure of subventions of small and middle enterprises from funds of European Union in the years 2000-2003, precisely from programmes Phare and SAPARD. Article also concretise the definition of small and middle enterprise in Czech Republic and EU.

## **Keywords**

grant, European Union, SME, structural funds, enterprise support, Phare, SAPARD, competitiveness

## **ÚVOD**

Tento příspěvek se zaměřuje na oblast podpory malých a středních podniků (dále jen MSP) ze strukturálních fondů Evropské unie a to jak předvstupních, tak povstupních. Zdroje ze strukturálních fondů lze chápat jako zjednodušení přístupu podniků ke kapitálu jak finančnímu tak technologickému. Právě obtížnost přístupu podniků ke kapitálu je jednou z „brzd“ rozvoje těchto podniků. Tuto podporu lze tedy chápat jako faktor, který výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost podniku nejen v rámci České republiky, ale i napříč Evropskou unií. Příspěvek se zaměřuje na oblast předvstupních programů PHARE a SAPARD a to z důvodu, že tyto programy (respektive z nich plynoucí finanční tok kapitálu) byly ukončeny až v roce 2006, tedy relativně nedávno.

# 1 MALÝ A STŘEDNÍ PODNIK

Aby bylo uchopitelné, kam směřovaly dotace ze strukturálních fondů, musíme nejprve definovat malý a střední podnik.

V současné době je malý a střední podnik (dále jen MSP) definován prostřednictvím zákona č. 47/2002 Sb.<sup>1</sup> o podpoře malého a středního podnikání. Od 1. 1. 2005 musí žadatelé o podporu v programech pro MSP musí jako příjemci veřejné podpory splňovat novou definici Evropské unie pro MSP. Tato definice je obsažena nejen v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), ale je i součástí Nařízení Komise (ES) č. 364/2004. ČR ji implementovala do své legislativy novelou zákona č. 47/2002 Sb., která vešla v platnost 1. 1. 2005.

Zabýváme-li se dotační politikou i před rokem 2005, je nutné uvést také definici předcházející, dle zákona 47/2002 Sb. ve znění do 30. 12. 2004. Před jeho novelizací vstoupivší v platnost k 1. 1. 2005 byly podniky členěny do tří kategorií<sup>2</sup>:

Všechny tři kategorie podniků musí splňovat podmínku nezávislosti.

**Střední podnik** - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1,450 mld. Kč.

**Malý podnik** - zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.

**Drobný podnik** - zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, aktiva nepřesahují 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.

Dle nového členění podle doporučení komise<sup>3</sup> se MSP dělí také na tři kategorie, avšak změnil se požadavek úplné nezávislosti a dále strop obrátů/příjmů a to na:

**Střední podnik** - zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent 43 mil. Euro nebo má čistý obrat/příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. Euro.

**Malý podnik** - zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, aktiva/majetek a čistý obrat/příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. Euro.

**Mikropodnik** - zaměstnává méně než 10 zaměstnanců, aktiva/majetek a čistý obrat/příjmy za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. Euro.

---

<sup>1</sup> Dostupné na <[download.mpo.cz/get/26693/26792/296441/priloha001.pdf](http://download.mpo.cz/get/26693/26792/296441/priloha001.pdf)>

<sup>2</sup> Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání, Systém ASPI stav k 9.10.2007

<sup>3</sup> Dostupné na <[europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520en00360041.pdf](http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf)>

## 2 POČÁTKY DOTAČNÍCH PROGRAMŮ URČENÝCH PRO MSP – PŘEDVSTUPNÍ PROGRAMY

Evropská unie (tehdejší Evropské společenství) si uvědomovala potřebu postupného sjednocování politických a hospodářských principů v Evropě, jako celém kontinentu. Proto byly již roku 1989 schváleny programy Phare, ISPA a SAPARD<sup>1</sup>.

Již před vstupem České Republiky do Evropské unie, byly tedy čerpány prostředky ze Strukturálních fondů. Mezi první fondy, ze kterých bylo možno čerpat přímé dotace také pro MSP, patřily Phare a SAPARD. Z hlediska dotací jsou Phare a SAPARD „nejpřímější“ dotační programy. Program ISPA byl zaměřen na infrastrukturu, a jako vysoce nepřímý nástroj podpory nebude dále zmíněn.

### 2.1 PHARE

Program Phare<sup>2</sup> – původně určený pro Polsko a Maďarsko jako první z nástrojů finální a technické spolupráce Evropských společenství pro země střední a východní Evropy po pádu totalitních režimů na konci osmdesátých let. Zpočátku bylo Phare určeno pouze pro Polsko a Maďarsko (odtud také jeho název – Poland and Hungary: Action for the Restructuring of the Economy), následně i pro další země. Původně se tato zkratka psala PHARE, později se začal používat pravopis Phare, což znamená ve francouzštině maják – obrazné vyjádření charakteru pomoci EU. Phare se zaměřovalo na podporu deseti kandidátských zemí při jejich přípravě na vstup do EU (od roku 1994 Estonsko, Lotyšsko, Litva, Polsko, ČR, Slovensko, Maďarsko, Slovinsko, Rumunsko, Bulharsko. Další tři kandidátské země – Malta, Kypr, Turecko – byly podporovány z jiných programů.

Česká republika začala čerpat prostředky z Phare v roce 1990. V začátcích mělo Phare charakter podpory přechodu zemí střední a východní Evropy k demokracii a tržní ekonomice a bylo založeno spíše na potřebách dané země a nebylo programově vymezeno. V této stati se však budu věnovat pouze programům těsně předcházejícím vstupu ČR do EU.

Phare se ve své podstatě dělilo na 4 celky. Na národní programy Phare, programy přeshraniční spolupráce, mnohonárodní programy a na mnohonárodní programy implementované Evropskou komisí. Z těchto programů byl pro malé a střední podniky určen celek národní program Phare.

Národní programy Phare, respektive kapitálová pomoc malým a středním podnikům, se dělily podle období a v rámci jednotlivých období podle oblastí.

---

<sup>1</sup> Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development

<sup>2</sup> Z francouzského Pologne-Hongrie Actions pour la Reconversion Economique

V roce 2000 bylo Phare zaměřeno na strukturální problémy sužované regiony Moravskoslezsko a Severozápad. K rozdělení mezi podniky bylo vyčleněno 17,5 milionu EUR. Tyto finance se dělily podle tří tematických celků:

- **fond investování do výrobního sektoru** (gesce Ministerstva průmyslu a obchodu) – cílem byla podpora rozvoje MSP a byla zaměřena zejména na modernizaci technologií a na podporu jejich výzkumu a vývoje
- **grantové schéma na podporu infrastruktury pro podnikání** (gesce Ministerstva pro místní rozvoj) - cílem bylo přispět ke zlepšení infrastruktury pro podnikání
- **fond rozvoje lidských zdrojů** (gesce Ministerstva práce a sociálních věcí) - podporovány byly rekvalifikační a vzdělávací projekty

**Tabulka č. 1 : Finanční alokace na jednotlivé subkapitoly programu Phare 2000**

<b>Národní program Phare 2000</b>	<b>Rozpočet Phare (€)</b>
Účast v komunitárních programech	6 523 500
Politická kritéria	4 500 000
Ekonomická kritéria	5 500 000
Vnitřní trh	5 600 000
Zemědělství	6 200 000
Životní prostředí	4 300 000
Soudnictví a vnitro	12 600 000
Zaměstnanost a sociální věci	1 300 000
Administrativní kapacita	1 500 000
<b>Hospodářská a sociální soudržnost</b>	<b>17 500 000</b>
Access 2000	1 670 000
CBC Německo	10 000 000
CBC Polsko	5 000 000
CBC Rakousko	4 000 000
Dodatečná investiční podpora	8 100 000

Pramen: Internetové stránky Ministerstva financí ČR

V tabulce číslo 1 je uvedeno dělení finančních prostředků mezi jednotlivé kapitoly programu Phare 2000. Jak už bylo řečeno, malé a střední podniky mohly čerpat přímé dotace pouze z kapitoly Hospodářská a sociální soudržnost. Další kapitoly lze chápat jako formu nepřímé podpory, tedy podpory ve smyslu zdokonalování státní správy, soudnictví, fungování trhů apod.

V roce 2001 měly být prostředky Phare znovu směřovány do oblastí regionů Moravskoslezsko a Severozápad, nicméně v témže roce udeřily na Českou republiku ničivé povodně a původní program Phare 2001 byl pozměněn tak, aby se prostředky použily na obnovu postižených oblastí. Konkrétně podpora směřovala do dvou oblastí:

- **dopravní infrastruktura** - rekonstrukce místních komunikací a silnic (kromě dálnic a silnic 1. třídy), mostů, přístupových komunikací k veřejným zařízením;

- **infrastruktura pro ochranu životního prostředí** - obnova a rekonstrukce čističek odpadních vod, kanalizací, vodovodů, rozvodů elektrické energie.

Příjemci podpory jsou zejména města a obce, které byly poškozeny povodněmi. Přehled o počtu podporovaných stavebních projektů a výši podpory v jednotlivých regionech podává následující tabulka.

Projekty, které měly být financovány z programu Phare 2001, byly buďto financovány v menším rozsahu, než bylo zamýšleno, anebo byly úplně přesunuty až na program Phare 2003.

Prostředky z programu Phare 2002 byly dále poskytovány povodněmi postiženými oblastem, tedy krajům Jihočeský, Středočeský, Ústecký a Plzeňský.

V roce 2003 odstartoval nový program Phare 2003. Stalo se tak téměř po dvouletém odkladu z důvodu využití prostředků určených na tento program pro účely odstranění následků povodně v r. 2002. Tento program se dělil na dva dílčí celky.

První celek byl znovu zaměřen do problematických oblastí Moravskoslezsko a Severozápad a také do oblasti Střední Morava, kde měl program pomoci započatému dynamickému rozvoji.

Druhý celek rozděloval finance pro všechny regiony mimo hlavního města Prahy. Děлил se na několik grantových schémat :

- **Grantové schéma na podporu podnikatelské infrastruktury**
- **Grantové schéma na podporu turistické infrastruktury**
- Program podpory konkurenceschopnosti  
Tento program počítal s vytvořením Českého registru poradců a ti pak pomáhali MSP v rozličných činnostech
- **Investiční grantové schéma Phare 2003 - program TECHNOLOGIE**  
Tento program měl za cíl zvýšit konkurenceschopnost malých a středních podniků (MSP) podporou nových aktivit, vlastních výrobních aktivit nebo poskytováním průmyslových služeb.

Možnost čerpání z projektu Phare, jakožto předvstupního fondu bylo ukončeno vstupem České republiky do Evropské unie k 1.1.2004. Programy a financování projektů pod ně spadajících bylo ukončeno ke sklonku roku 2006.



**Tabulka č. 2 : Celková finanční alokace na program Phare 1998-2003**

Název programu	Alokace programu	Prostředky převedené příjemcům pomoci	Podíl
Celkem za programy roku 1998	32 350 000,00	28 175 188,81	87,09%
Celkem za programy roku 1999	81 600 000,00	75 872 724,89	92,98%
Celkem za programy roku 2000	87 770 000,00	77 848 646,69	88,70%
Celkem za programy roku 2001	86 590 000,00	80 260 387,48	92,69%
Celkem za programy roku 2002	103 793 285,00	91 337 141,16	88,00%
Celkem za programy roku 2003	116 010 000,00	103 865 640,99	89,53%
Celkem za programy Phare a CBC od roku 1998 - 2003	514 028 285,00	462 337 427,71	89,94%

Zdroj: Internetové stránky Ministerstva financí ČR

Možnost čerpání z projektu Phare, jakožto předvstupního fondu bylo ukončeno vstupem České republiky do Evropské unie k 1. 1. 2004. Programy a financování projektů pod ně spadajících bylo ukončeno ke sklonku roku 2006.

## 2.2 SAPARD

Program SAPARD je jeden z programů, ze kterých mohly přímo čerpat MSP v oblasti zemědělství. SAPARD napomáhal kandidátským zemím při řešení konkrétních úkolů při zavádění acquis vztahujícího se ke společné zemědělské politice Common Agriculture policy, CAP), strukturálním změnám v jednotlivých zemědělských sektorech a na venkově.

Kandidátské země mohly program SAPARD využívat v časovém rozmezí roku 2000 až 2006, maximálně však do konkrétního data vstupu do Evropské unie. Za program odpovídaly v České republice ministerstvo zemědělství (MZe) a ministerstvo pro místní rozvoj (MMR). Obě ministerstva koordinovaly naplňování programu SAPARD v souladu s prioritami a opatřeními stanovenými v Plánu rozvoje zemědělství a venkova České republiky na období 2000-2006 předloženému Evropské komisi v roce 2000.

Program SAPARD byl v České republice zahájen v dubnu roku 2002 jak nástroj k čerpání finančních prostředků z fondů EU pro období příprav ČR na členství v EU.

Evropská unie uvolnila na program SAPARD ročně částku 520 milionů € pro všech deset kandidátských zemí. Česká republika tak mohla ročně čerpat až 22 milionů €.

Český plán rozvoje venkova identifikoval tři prioritní oblasti zaměření finanční a technické pomoci: cca 60 % příspěvku (65 % celkových nákladů) bylo zaměřeno na investice v zemědělském sektoru a sektoru zpracování potravin za účelem posílení konkurenceschopnosti a zejména k přijetí a prosazení příslušných norem EU.

Druhou prioritní oblastí (cca 1/3 ročního příspěvku EU) byl rozvoj venkova (kombinace infrastrukturních projektů s diverzifikací hospodářských aktivit).

Poslední priorita se týkala opatření k implementaci programu SAPARD pomocí vzdělávacích projektů a technické asistence.

Program SAPARD tedy zahrnoval 3<sup>1</sup> priority:

***Priorita 1 – Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství***

- 1.1 Investice do zemědělského majetku
- 1.2 Zlepšování zpracování a marketingu zemědělských produktů a produktů rybolovu
- 1.3 Zlepšování struktur pro kontrolu kvality, pro kvalitu potravin a ochranu spotřebitele
- 1.4 Meliorace a pozemkové úpravy

***Priorita 2 – Trvale udržitelný rozvoj venkovských oblastí***

- 2.1 Obnova a rozvoj vesnic a venkovské infrastruktury
- 2.2 Rozvoj a diverzifikace hospodářských činností zajišťujících rozmanitost aktivit a alternativní zdroje příjmů
- 2.3 Metody zemědělské produkce určené k ochraně životního prostředí a uchování krajiny

***Priorita 3 – Příprava podmínek pro plné využití programu***

- 3.1 Zlepšování profesního vzdělávání
- 3.2 Technická pomoc

**Tabulka č. 3 : Alokace finanční podpory SAPARD podle priorit a opatření**

<b>Priorita/opatření</b>	<b>Finanční alokace (Kč)</b>
1.1	764 280 447
1.2	770 273 040
1.3	268 947 095
1.4	658 297 166
Celkem 1. priorita	2 461 797 748
2.1	973 392 144
2.2	416 922 567
2.3	cca 12 600 000
Celkem 2. priorita	1 390 314 711
3.1	cca 19 500 000
3.2	cca 10 600 000
Celkem 3. priorita	cca 30 000 000

Pramen: Elektronický dokument „Přínos programu SAPARD pro ČR“

<sup>1</sup> [www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa\\_anon/cs/dokumenty\\_ke\\_stazeni/sapard/1160392614859.pdf](http://www.szif.cz/irj/go/km/docs/apa_anon/cs/dokumenty_ke_stazeni/sapard/1160392614859.pdf)

**Tabulka č. 4 : Finanční podíl priorit na celkovém rozpočtu SAPARD**

<b>Priorita</b>	<b>Počet projektů</b>	<b>Finanční pomoc (mil. Kč)</b>	<b>% podíl</b>
1. Zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství	1148	2596,8	62,9
2. Trvale udržitelný rozvoj venkovských oblastí	409	1497,2	36,3
3. Odborná pomoc	53	32,3	0,8
Celkem	1610	4126,3	100

Pramen: Elektronický dokument „Přínos programu SAPARD pro ČR“

Největší počet projektů (349) byl u opatření Investice do zemědělského majetku. Nejvíce prostředků (cca 25 % celkové částky) bylo proplaceno v opatření Obnova a rozvoj vesnic a venkovské infrastruktury. Proplácení prostředků bylo ukončeno 30. listopadu 2005, kdy byla vyčerpána celá alokace let 2000 až 2003. V rámci tohoto období bylo proplaceno celkem 1495 projektů v částce 3,9 mld., z toho byl podíl EU ve výši 2,95 mld. Kč. Zbylé závazky byly hrazeny z financí Evropského zemědělského orientační a záručního fondu v rámci Horizontálního plánu rozvoje venkova, a to do konce letošního roku.

Vedle vlastního přínosu pro rozvoj zemědělství a venkova byly realizací programu SAPARD získány neocenitelné zkušenosti zejména v kontrolní oblasti, které jsou nyní plně využívány u operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Zkušenosti z několikaleté administrace a realizace programu SAPARD výrazně přispěly k rychlému zahájení čerpání podpor v rámci strukturálních fondů EU a budou plně využity i v připravovaných návazných programech a čerpání finančních prostředků z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj

venkova. Nyní jsou využívány především u Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

Program SAPARD byl ukončen ke konci roku 2006.

## **ZÁVĚR**

Základním cílem příspěvku bylo podat přehled o čerpání peněz z předvstupních fondů Evropské Unie a to konkrétně fondů Phare a SAPARD a definovat, jakým podnikům byla směřována pomoc. Pomoc se od roku 2000 do roku 2003 neustále zvyšovala, což znamenalo růst důvěry institucí EU v ČR jako alokátora finanční pomoci. Pomoc Phare bylo také možno chápat jako zkoušku připravenosti na čerpání povstupních fondů EU. Fondy Phare také významným způsobem pomohly překonat povodně a jejich následky a tím umožnily obnově a rozvoji hospodářství České republiky a usnadnily cestu do EU.

## **LITERATURA**

[1] Ministerstvo financí ČR, Elektronický dokument „Přínos programu SAPARD pro ČR“

- [2] Internetové stránky Ministerstva financí ČR
- [3] Elektronická sbírka právních předpisů ASPI
- [4] EURLEX, dokumentový server EU, dostupný na [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)

Ing. Petr Mikuš  
Katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko-správní fakulta MU  
Lipová 41a  
612 00 Brno  
[62765@mail.muni.cz](mailto:62765@mail.muni.cz)



# Analýza stavu a možnosti zvyšovania konkurenčnosti finančných inštitúcií v SR

IVANA MOROVSKÁ

## **Anotácia**

Cieľom príspevku je popísať hlavné ukazovatele a faktory konkurencieschopnosti podnikov, i možnosti jej efektívneho dosahovania za účelom vytvorenia dlhodobého, dobrého postavenia na trhu vo svojej podnikateľskej oblasti, ako aj získania verných a stálych zákazníkov. Príspevok predkladá možnosti dosahovania konkurenčnosti podnikov poskytujúcich služby so zameraním na finančné inštitúcie v SR, analýzu aktuálneho stavu v oblasti postavenia na trhu takýchto inštitúcií, ako aj štatistiku za jednotlivé roky v porovnaní s inými konkurenčnými finančnými inštitúciami v SR.

## **Kľúčové slová**

konkurenčnosť, banky, finančné inštitúcie, marketing služieb

## **Annotation**

The objective of this contribution is to describe main factors and indicators of company competitiveness as well as other possibilities of achieving effective competitiveness in order to create a good market position and to gain regular and loyal customers in own enterprising scope. The contribution submits competitiveness-achieving possibilities of the companies offering services with emphasis on the financial services in Slovak republic. It also represents a real status analysis in the scope of market position of these financial institutions. Finally this contribution describes each year statistics compared with other competitive financial institutions in Slovakia.

## **Keywords**

competitiveness, banks, financial institutions, marketing of services

## **ÚVOD**

Faktor konkurenčnosti v súčasnom období zohráva veľmi dôležitú úlohu v procese budovania, prosperity a úspešnosti každého jedného podniku v akejkol'vek sfére, čiže nielen vo sfére služieb. Tiež je jedným z najdôležitejších faktorov, ako sa udržať na trhu a získať si pozíciu tzv. „lídra“ vo svojej oblasti. Každá firma musí byť konkurenčná a tak isto si musí budovať svoju pozíciu na trhu, aby dokázala čo najdlhšie a čo najlepšie obstáť v strete

podnikateľských záujmov. Cieľom podniku je vymyslieť niečo, čím bude podnik lepší, odlišnejší a niečím špecifickým unikátny oproti konkurencii. Čiže podnik by mal konkurovať buď formou diferenciácie, čiže odlíšením sa od iných podobných podnikov, ktoré poskytujú homogénne produkty, alebo služby, prípadne možnosťou vyrábať za čo najnižšie náklady a tým aj možnosť predávať za nižšie ceny v porovnaní s konkurenciou. Ak podnik splní túto požiadavku, len vtedy môžeme hovoriť o dosahovaní spomínanej konkurenčnosti daného podniku. Podnik, prípadne organizácia, inštitúcia, ktorá sa nijako neodlišuje a nesnaží sa na trhu bojovať s konkurenčným tlakom, je pre ňu len otázne dokedy obstojí a bude vytlačená z cieľových trhov.

Príspevok predkladá hlavné teoretické aspekty z oblasti dosahovania konkurencieschopnosti podnikov, ako aj faktory, ukazovatele konkurenčnosti a to najmä so zameraním na podniky poskytujúce služby konkrétne na finančné inštitúcie pôsobiace v Slovenskej republike. V príspevku sme analyzovali finančné inštitúcie pôsobiace v SR, kde radíme najmä komerčné banky a to z pohľadu postavenia konkurenčnosti voči iným bankám na Slovensku i jednotlivé oblasti, v ktorých sú banky konkurenčné a ktorá z nich je vo svojej pozícii najlepšia za jednotlivé roky.

## **1 VÝCHODISKOVÉ POJMY Z OBLASTI KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKOV**

Úvodom je nutné konštatovať, že realita začiatku 3. tisícročia z hľadiska vývoja konkurenčného prostredia na úrovni organizácií, odvetví aj krajín je neúprosná - jednoznačne vykazuje tendenciu prudkého narastania konkurenčných síl a v mnohých oblastiach dnes už hovoríme o hyperkonkurencii a o naliehavej potrebe zvyšovať konkurenčnú schopnosť našich organizácií, a to ako jedinou cestu k ich prežitiu a zároveň spôsob ich dlhodobu udržateľnej existencie na danom trhu.

Hyperkonkurencia, zvýšená konkurencia, ku ktorej dochádza vo viacerých oblastiach. Vzniká najčastejšie na tých trhoch, kde je relatívne jednoduchý a nenáročný vstup, vo vysoko ziskových sférach podnikania, v oblasti služieb, prevláda vo viacerých druhoch profesií pri získavaní a súťaži o vysoko kvalifikovaných pracovníkov, ktorých je často nedostatok.

Marketing je koncepciou, ktorej uplatnenie vedie predovšetkým k dvom dôsledkom:

- k dosiahnutiu konkurenčnej výhody,
- k satisfakcii cieľových trhov.

**Konkurenčnosť** (angl. „competitiveness“), tiež sa používajú pojmy ako konkurenčná schopnosť, konkurenčná zdatnosť, konkurenčná sila, je v súčasnosti považovaná za pomerne nový pojem ekonomickej teórie. (Simon, 1992)

Môžeme ju chápať v upravenej definícii aj ako schopnosť podniku (odvetvia) alebo krajiny obstať v súťaži, v strete podnikateľských záujmov s poprednými podnikmi alebo krajinami a zaistiť si minimálne strednodobú prosperitu, pričom cieľovým stavom je dlhodobou udržateľná prosperita.

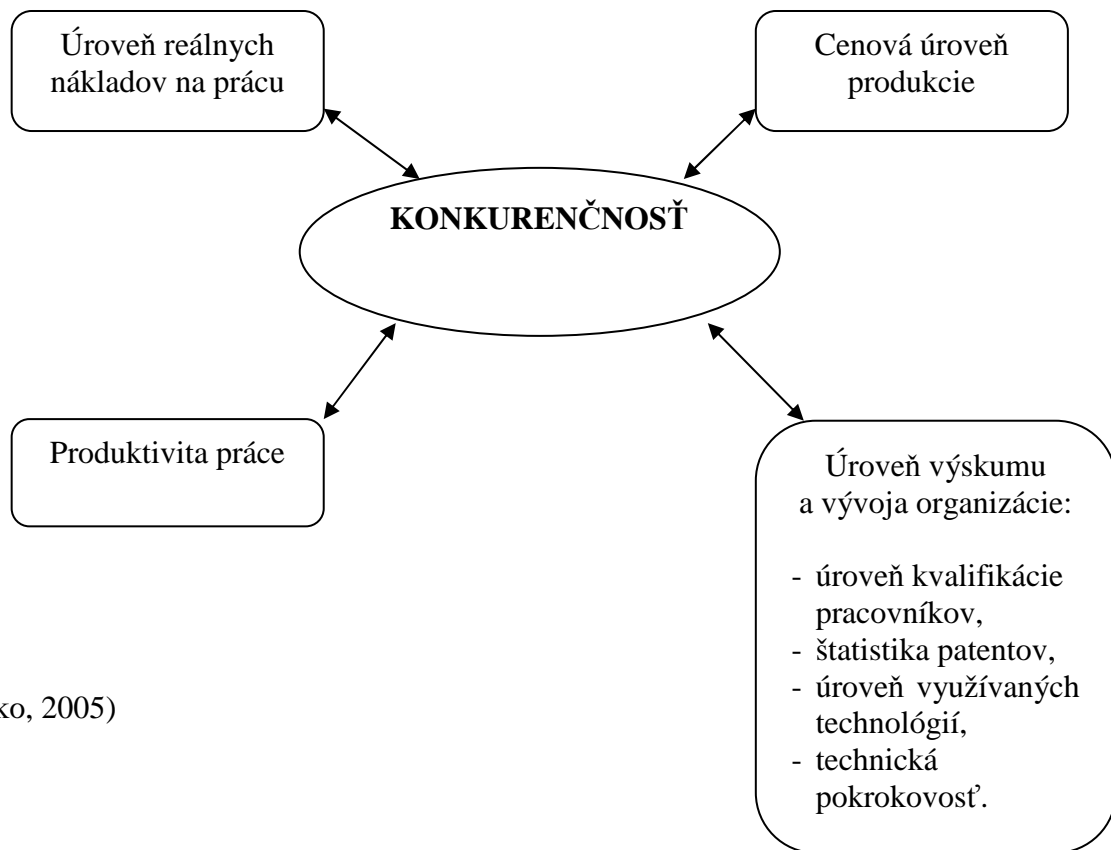
Ukazovatele konkurenčnosti sa stali jedným z najvýznamnejších pri posudzovaní súčasných podnikov. Nemožno ich stotožňovať s ukazovateľmi ekonomického potenciálu, ekonomickej sily podniku a pod. Práve naopak, aj podnik či krajina s ekonomicky silným potenciálom sa môže vyznačovať nižšou konkurenčnosťou a opačne. Neoddeliteľným atribútom konkurenčnosti je aréna trhového prostredia, súťaž a rivalita, ktorou sa dnešné vysoko konkurenčné trhy objektívne vyznačujú, bez ktorej nie je možné tento ukazovateľ posudzovať a bez ktorej by ho nemalo význam merať. (Štefko, 2005)

**Medzi ukazovatele konkurenčnosti konkrétnej organizácie (aj v porovnaní so zahraničnou konkurenciou) patria:**

1. úroveň reálnych nákladov na prácu,
2. produktivita práce,
3. cenová úroveň produkcie,
4. technologická úroveň výskumu a vývoja organizácie, v rámci toho kladieme dôraz predovšetkým na:
  - úroveň kvalifikácie pracovníkov,
  - štatistiku patentov,
  - úroveň využívaných technológií, technickú pokrokovosť.



**Obr. č. 1: Ukazovatele konkurenčnosti organizácie**



Zdroj: (Štefko, 2005)

Pomerne významnými sa stali **Porterové konkurenčné generické stratégie**, ktoré generujú konkurenčnú výhodu organizácie:

1. **stratégia vodcovstva nízkych nákladov**, stať sa známym producentom vo svojom odvetví s nízkymi nákladmi,
2. **stratégia diferenciacie**, cieľom tejto stratégie je konkurovať produkciou diferentných, odlišných produktov,
3. **stratégia zamerania, sústredenia sa**, podnik si vyberie jeden segment alebo skupinu segmentov v rámci daného odvetvia a prispôbi si svoju stratégiu.

## 2 BANKY, BANKOVÁ SÚSTAVA

Pod **bankovou sústavou** sa rozumie systém bánk pôsobiacich v národnom hospodárstve. Väčšina trhových ekonomík má dvojstupňový bankový systém. Prvý stupeň tvorí centrálna banka (emisná, ústredná, cedul'ová). Druhý stupeň tvoria všetky ostatné banky. Vzhľadom na ich funkciu sa nazývajú obchodné - komerčná banky. V tomto systéme je centrálné bankovníctvo oddelené od komerčného, oba stupne sú však navzájom veľmi úzko prepojené.

Postavenie centrálnej banky a jej úlohy sú v mnohých smeroch zásadne odlišné od postavenia a činnosti ostatných bánk. Cieľom NBS je cenová (menová) stabilita, bezpečnosť, dôveryhodnosť a efektívnosť bankového systému ako celku. Cieľom ostatných bánk je

dosahovanie či maximalizácia zisku. Centrálna banka je v zásade nezastupiteľná v troch oblastiach:

- vo vydávaní bankoviek a mincí,
- v menovej politike,
- v regulácii činnosti ostatných bánk.

Možno tiež špecifikovať činnosti, ktoré centrálna banka väčšinou nerobí:

- neriadi priamo činnosť ostatných bánk,
- neposkytuje úvery podnikateľskému sektoru a občanom.

**Centrálna banka** predstavuje banku bánk a banku štátu. Ako banka bánk uzatvára a vykonáva s bankami a pobočkami zahraničných bánk všetky druhy bankových obchodov, vrátane poskytovania úverov. Prostredníctvom účtov, ktoré majú banky v Národnej banke Slovenska, zabezpečuje medzinárodný platobný styk. Ako banka štátu (štátnej pokladnice) vedie príjmové a výdavkové účty štátneho rozpočtu a účty štátnych rozpočtových organizácií. Platby z týchto účtov vykonáva len do výšky kreditného zostatku, teda nefinancuje štát, ani mu neposkytuje priame úvery. (Vyšňovská, 2005)

**Komerčná banka** je podnikateľský subjekt, ktorý má v porovnaní s inými podnikateľskými subjektmi špecifické črty a osobitosti. Základným cieľom komerčnej banky je dosahovať zisk pri dodržiavaní zásad stability a bezpečnosti z hľadiska rizík bankového podnikania. Banka je často definovaná ako finančná inštitúcia, ktorá prijíma vklady a poskytuje úvery. I keď banky vykonávajú mnohé iné činnosti a operácie, prijímanie vkladov a poskytovanie úverov je pri posudzovaní orgánmi regulácie a dohľadu kritériom, či daná finančná inštitúcia podlieha bankovej regulácii. Prijímanie vkladov a poskytovanie úverov je výhradnou právomocou bánk, iné finančné inštitúcie nesmú zhromažďovať vklady a poskytovať úvery. (Beňová a kol., 2005)

### 3 ANALÝZA STAVU KONKURENCIESCHOPNOSTI FINANČNÝCH INŠTITÚCIÍ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Sila a postavenie finančných inštitúcií, teda najmä bánk sa každým rokom postupne mení. Každá jedna inštitúcia v SR sa neustále snaží bojovať o postavenie na finančnom trhu a byť čo najlepšia, a to nielen veľkosťou kapitálu, ale najmä počtom svojich klientov a následne aj čo najväčším počtom poskytnutých úverov, čím na klientov neustále tlačia silnými, ba niekedy až agresívnymi formami rôznych druhov reklám. To znamená, že každá jedna banka chce byť konkurenčná a chce konkurovať ostatným, t. j. neustále bojuje o svoju klientelu, o jej rozšírenie, o zvýšenie objemu tržieb a ziskov a pod. Za jednotlivé roky na Slovensku monitorujeme rozličné zmeny v postavení a úspechu rôznych bánk. Môžeme konštatovať, že sa to v priebehu obdobia neustále mení. Každým rokom pribúdajú nové banky a konkurenčne tlačia na iné, ktoré na trhu pôsobia už dlhšiu dobu. Príkladom môže byť aj banka Dexia, ktorá

prišla na trhy približne pred piatimi rokmi a tento rok teda rok 2007 sa stala treťou najlepšou bankou na Slovensku, čo je pre túto banku veľká výzva. Banky neustále rozširujú ponuku svojich služieb, sieť bankomatov a najmä úverové služby, ktoré sú pre nich jedným z najlepších zdrojov ziskovosti. To znamená, že aj v sektore bánk teda finančných inštitúcií, kde tiež radíme aj poisťovne a iné inštitúcie ktoré sa zaoberajú požíčianím peňazí zaznamenávame silný a neprestajný boj byť konkurenčný.

**Tab. č. 1: Poradie najlepších bánk SR v roku 2007**

<b>Banka:</b>	<b>Celkové skóre:</b>
<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	<b>16,55</b>
Slovenská sporiteľňa, a.s., Bratislava	14,40
Dexia banka Slovensko, a.s., Žilina	14,33
Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Bratislava	13,48
Československá obchodná banka, a.s., pobočka zahr. banky	13,00
HVB Bank Slovakia, a.s., Bratislava 3	12,23
Citibank (Slovakia), a.s., Bratislava	11,90
Všeobecná úverová banka, a.s., Bratislava	11,38
Privatbanka, a.s., Bratislava	10,13
Poštová banka, a.s., Bratislava	9,98
Komerční banka Bratislava, a.s., Bratislava	9,70
Wüstenrot stavebná sporiteľňa, a.s., Bratislava	9,50
OTP Banka Slovensko, a.s., Bratislava	8,08
Ludová banka, a.s., Bratislava	7,35
ING Bank N.V., pobočka zahraničnej banky	7,20
UniBanka, a.s., Bratislava3	5,80
Commerzbank AG, pobočka zahraničnej banky	5,50
Calyon S.A., pobočka zahraničnej banky	5,40
Istrobanka, a.s., Bratislava	4,13

Zdroj: TREND Analyses

Na tab. č. 1. vidíme, že za rok 2007 sa stala najúspešnejšou bankou, Tatra banka, a. s., Bratislava a to s počtom bodov 16,55, čím môžeme konštatovať, že banka sa tak radí k najkonkurenčnejším bankám na Slovensku v tomto roku. Hodnotenie bolo realizované pomocou denníka Trend, a na základe tohto hodnotenia bolo banke pripísané aj prvenstvo v ocenení banka roka 2007. Ako posledná v pozícií konkurenčnosti bánk bola hodnotená Istrobanka, a. s., Bratislava, ktorá počas hodnotenia dostala len 4,13 bodov, pričom na trhu pôsobí o čosi dlhšie ako napr. Dexia banka Slovensko, a. s., Žilina, ktorá skončila v poradí tretia s počtom bodov 14,33.

Do hodnotenia sa kvalifikovalo 19 bánk. Vylúčené boli špecializované štátne peňažné ústavy a banky, ktoré v roku 2006 hospodárili so stratou. Počet bodov za jednotlivé ukazovatele vychádza z poradia - najlepšia banka podľa daného ukazovateľa získava 19 bodov, najhoršia jeden bod. Za najlepšiu sa väčšinou považuje najvyššia hodnota, v prípade pomeru prevádzkových nákladov k prevádzkovým výnosom naopak najnižšia. Výsledné skóre je váženým priemerom bodových ziskov pri jednotlivých hodnotených ukazovateľoch podľa

uvedených váh. V hodnotení boli použité individuálne údaje podľa medzinárodných štandardov pre finančné výkazníctvo IFRS.

Po vlaňajšom ústupe z medailových priečok sa v hodnotení Banka roka 2007 rovno na najvyšší stupienok vyhupla Tatra banka. O pozície na trhu musí síce bojovať tuhšie ako pred rokmi, keď preberala ocenenia ako na bežiacom páse, no zvláda to úspešne. Po slabšom roku 2005, keď zaostala v dynamike úverov a jej trhový podiel klesol, si v roku 2006 opäť polepšila a upevnila pozíciu trhovej dvojky. Dvojkou je aj na trhu vkladov, kde už predviani predstihla Všeobecnú úverovú banku (VÚB). Minulý rok jej dokonca odskočila, keď zdvihla svoj trhový podiel už nad 19 percent, a to aj vďaka výrazne lepšej stratégii pri usmerňovaní klientov a správe ich aktív v podielových fondoch.

Včasným uvedením a aktívnym predajom strešných fondov dokázal Tatra Asset Management obmedziť straty podielnikov pri obrate vo vývoji úrokových mier. Zároveň vlni zarobila na poplatkoch od klientov viac ako Slovenská sporiteľňa či VÚB. Toto všetko v roku 2006 pomohlo Tatra banke zvýšiť zisk po zdanení o bezmála štvrtinu a udržať si rentabilitu kapitálu nad 21 percentami. Keďže bodovala aj solídnu prevádzkovou nákladovosťou, svoj už siedmy titul Banka roka získala s veľkým bodovým náskokom.

So striebornou pozíciou sa tentoraz musí uspokojiť minuloročný víťaz - Slovenská sporiteľňa. Za Tatra bankou by skončila druhá, hoci s menším odstupom, aj v prípade, že by hodnotiaci model zostal nezmenený. Sporiteľňa presvedčila dobre zvládanou prevádzkovou nákladovosťou, vynikajúcou ziskovosťou i strhujúcim tempom v úveroch, kde si z trhového koláča ukrajuje čoraz väčší diel. Aj v roku 2006 však ešte strácala v oblasti vkladov, kde je síce naďalej trhovým lídrom, ale s rýchlo sa znižujúcim náskokom. Vlni stratila najmä v správe aktív. A treba povedať, že nie prekvapivo. Po tom, čo hromadne ponúkala podielové fondy ako výnosnejšiu alternatívu vkladov aj nedostatočne poučeným klientom, musel po páde výnosov zákonite nasledovať odlev peňazí z fondov.

Ešte väčšie sklamanie klientov z dosiahnutých výnosov a výraznejší odsun peňazí z fondov zažila minulý rok VÚB. Prekvapením bol zároveň jej slabý rast v úveroch, znamenajúci oslabenie trhového podielu. Napriek na uzde držanej prevádzkovej nákladovosti a stále silnej ziskovosti to pre VÚB tentoraz znamenalo pád až na ôsmu priečku hodnotenia Banka roka. Ak by TREND hodnotil banky podľa konsolidovaných výsledkov, VÚB by sa umiestnila o niečo lepšie, no aj tak by za pódiovým triom výrazne zaostala. Výsledky za prvý polrok 2007 však naznačujú, že v budúročnom hodnotení môže byť znova vyššie.

Podstatne lepší rok mala vlni Dexia banka Slovensko, ktorá dlhodobo dominuje vo financovaní samospráv. Jej vedenie pochopilo, že aj pre takto vyprofilovanú banku je dôležitý retail, a našlo odvahu i spôsob, ako aj tu svoju pozíciu posilniť. Na jej obchodnej politike a už aj výsledkoch to vidieť. Najmä v raste trhového podielu na vkladoch. Pomerne vysoko bodovala aj v ďalších ukazovateľoch, a hoci pomer prevádzkových nákladov k výnosom zďaleka nepatrí k najlepším, stačilo to Dexii na tretiu priečku v aktuálnom hodnotení. Toto

umiestnenie si zopakovala po piatich rokoch. Ak by sa dokázala podobne ako na vkladoch viac presadiť aj v úveroch, na nasledujúce medailové umiestnenie nemusí čakať ďalších päť rokov.

**Tab. č. 2: História konkurencieschopnosti bánk za jednotlivé roky v SR**

<b>Banka roka 2007</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Slovenská sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	Dexia banka Slovensko, a. s., Žilina	
<b>Banka roka 2006</b>		
<b>1.</b>	<b>Slovenská sporiteľňa, a.s., Bratislava</b>	
2.	ING Bank N.V., pobočka zahr. banky v SR	
3.	Všeobecná úverová banka, a.s., Bratislava	
<b>Banka roka 2005</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Slovenská sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	HVB Bank Slovakia, a.s., Bratislava	
<b>Banka roka 2004</b>		
<b>1.</b>	<b>HVB Bank Slovakia, a.s., Bratislava</b>	
2.	Tatra banka, a.s., Bratislava	
3.	Všeobecná úverová banka, a.s., Bratislava	
<b>Banka roka 2003</b>		
<b>1.</b>	<b>HVB Bank Slovakia, a.s., Bratislava</b>	
2.	Slovenská sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	Tatra banka, a.s., Bratislava	
<b>Banka roka 2002</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Citibank (Slovakia), a.s., Bratislava	
3.	Prvá komunálna banka, a.s., Žilina	
<b>Banka roka 2001</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Všeobecná úverová banka, a.s., Bratislava	
3.	Československá obchodná banka, a.s., zahr. pobočka v SR	
<b>Banka roka 2000</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	Citibank (Slovakia), a.s., Bratislava	
<b>Banka roka 1999</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	Československá obchodná banka, a.s., zahr. pobočka v SR	
<b>Banka roka 1998</b>		
<b>1.</b>	<b>Tatra banka, a.s., Bratislava</b>	
2.	Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Bratislava	
3.	Creditanstalt, a.s., Bratislava	

Zdroj: [www.statistic.sk](http://www.statistic.sk), [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk)

Na tab. č. 2 vidíme, že jedna z najúspešnejších, teda aj najkonkurenčnejších bánk za jednotlivé roky je Tatra banka, a. s., Bratislava, ktorá v rebríčku hodnotenia Banka roka prvenstvo získala až 7 krát za 10 rokov. Teda môžeme konštatovať, že táto banka nielenže je vysoko konkurenčná, ale tieto prvenstvá svedčia aj o určitej lojalite, prosperite a úspešnosti banky na trhu. Čiže ak nejaká organizácia je konkurenčná a získa si konkurenčnú výhodu, následne si aj získava ďalšie výhody a to dobré meno, určitú prestíž, lojalitu a pod. Teda byť konkurenčný znamená získať si mnohé výhody a znova naopak mať výhody voči svojej klientele oproti iným organizáciám opäť znamená získavať si v súčasnej dobe veľmi potrebnú konkurenčnú výhodu.

## ZÁVER

Na základe príspevku môžeme konštatovať, že aj inštitúcie spadajúce do oblasti finančnictva vo veľkej miere súperia na trhu a snažia sa byť čo najúspešnejšie. Ich záujmom je získať si čo najväčší počet klientov a vytvárať si na trhu dobré meno, lojalitu, prosperitu a najmä spokojnosť klientov, ktorí sa do inštitúcie budú neustále vracat'. Konkurečnosť je v súčasnej dobe jednou z najdôležitejších oblastí dosahovania prosperity a úspešnosti, preto cieľovým stavom je snaha o jej neprestajné budovanie. Ani jedna z organizácií pôsobiaca v akejkoľvek sfére by nemala zabúdať na ukazovatele konkurečnosti a mala by ich realizovať vo svojej podnikateľskej oblasti v čo najväčšej miere, pretože bez nej by len ťažko prekonávala nástrahy nových, neustále prichádzajúcich podnikov na trh v rôznych oblastiach. Teda jednou z hlavných podstát úspechu a prosperity organizácií je byť na trhu konkurenčná a správať sa konkurenčne.

## LITERATÚRA

- [1] BEŇOVÁ, Elena: *Financie a mena*. Schválené Pedagogickou a edičnou komisiou EÚ v Bratislave v Edičnom programe EU na rok 2004/2005 ako učebnica pre študentov Ekonomickej univerzity, prvé knižné vydanie 2005, 235 s. ISBN 80-8078-031-5
- [2] PORTER, Michael E.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržte si nadruzsmerný výkon*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995, 626 s. 80-85605-12-0
- [3] ŠTEFKO, Róbert: *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing*. Bratislava: Royal Service, 2001. 235 s. ISBN 80-968379-4-X.
- [4] VYŠŇOVSKÁ, Jitka a kol.: *Banky a finančný trh*. Vydavateľstvo Michala Vaška v Prešove v roku 2005 ako svoju 523. publikáciu. ISBN 80-7165-524-4
- [5] [www.etrend.sk](http://www.etrend.sk)
- [6] [www.statistic.sk](http://www.statistic.sk)

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

Mgr. Ivana Morovská  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Fakulta manažmentu PU  
ul. 17. novembra č. 1  
080 78 Prešov  
morovskaivana@gmail.com

# Konkurencieschopnosť a inovácie ako nevyhnutný determinant rozvoja národného hospodárstva

MRVOVÁ KRISTÍNA, MRVA MICHAL

## **Anotácia**

Európska únia a jej členské štáty odsúhlasili Európsku chartu pre malé podniky. Tým zdôraznili svoj spoločný záväzok zlepšiť podnikateľské prostredie, čím by uľahčili malým podnikom rozbeh, ako aj rozvoj. Malé a stredné podniky tvoria neoddeliteľnú súčasť slovenského hospodárstva. Ich konkurencieschopnosť bola dôležitým ukazovateľom vyspelosti slovenskej ekonomiky pri vstupe do Európskej únie a je ním aj teraz. Význam konkurencie spočíva v tom, že ide o základnú podmienku fungovania trhového mechanizmu, súťaž medzi výrobcami tovarov o najvýhodnejšie podmienky výroby a odbytu, pre výrobcov má motivačný charakter, pretože ich núti zvyšovať produktivitu práce a rozširovať výrobu na modernom základe s uplatňovaním najnovších vedeckých poznatkov.

## **Kľúčové slová**

Konkurencieschopnosť, inovácie, malé a stredné podniky, Európska únia, dokumenty

## **Annotation**

European Union and its members adjust an entry – European charter for small and middle business. They emphasize its commitment to improve entrepreneurial setting. Small and medium businesses are inseparable part of Slovak economy. Their competition was (and it is until now) important indicator of forwardness of Slovak's economics. An importance of competition is, that it is the basic requirement of trade mechanism functioning. Also it is "race" between producers, to obtain the best conditions of output and sales. Competition has motivational character for makers, because competition hustles in to increase labour productivity and open out their production in a modern way with application the latest scientific knowledge.

## **Keywords**

competition, innovation, small and middle business, European Union, documents

## **ÚVOD**

Konkurencieschopnosť je do značnej miery motivovaná živým podnikáním, ktoré sa uskutočňuje na otvorených a konkurencieschopných trhoch. Zároveň je podporovaná



správnymi rámcovými podmienkami, najmä regulatórny rámcom prospešným pre inovácie, pričom financovanie zohráva úlohu v úverovej podpore a pri poskytovaní doplnkového financovania, ktoré môže vzniknúť za účelom vyrovnania sa so situáciami, spôsobujúcimi zlyhanie na trhu.

V Európskom hospodárskom priestore (European Economic Area – EEA), vrátane Švajčiarska, existuje okolo 20,5 mil. podnikov, ktoré sú mikropodnikmi (0-9 zamestnancov), 6% tvoria malé podniky (10 – 49 zamestnancov) a iba 0,2% je veľkých podnikov (s viac ako 250 zamestnancov). Z toho takmer 20 mil. podnikov je založených v rámci Európskej únie.

## **1 HANÉ A HNACIE FAKTORY KONKURENCIE A INOVÁCIÍ**

Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, je operačný program, určený na roky 2007 – 2013, spracovaný v nadväznosti na stratégiu Národného strategického referenčného rámca Slovenskej republiky na roky 2007-2013. Predstavuje základný materiál formulujúci smerovanie a podporu rozvoja priemyslu, cestovného ruchu a ďalších vybraných služieb využitím rastového potenciálu regiónov so zameraním na splnenie globálneho - strategického cieľa Slovenskej republiky v programovacom období 2007-2013, ktorým je *„Výrazne zvýšiť do roku 2013 konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky a zamestnanosť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja“*. (NR SR, 2006)

Operačný plán Konkurencieschopnosť a hospodársky rast rozpracováva prioritnú os 1 „Podpora konkurencieschopnosti podnikov a služieb najmä prostredníctvom inovácií“, ktorá je v rámci Národného strategického referenčného rámca Slovenskej republiky hierarchicky zaradená ako špecifická priorita pod strategickú prioritu 2 – Vedomostná ekonomika. Opatrenia, ktoré sa nachádzajú v rámci prioritnej osi 1 sú prepojené na prioritné oblasti, predstavujúce súčasť Stratégie konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 a Národného programu reforiem (Lisabonskej a Göteborgskej stratégie a Konvergenčného programu SR do roku 2010) a ďalších materiálov. (MH SR, 2006)

Napriek tomu, že Slovenská republika dosahuje v posledných rokoch pokrok prejavujúci sa v približovaní úrovne konkurencieschopnosti ekonomík vo vzťahu ku krajinám Európskej únie. Bohužiaľ stále nedosahuje 75 % priemeru HDP Európskej únie. Znamená to, že jej regióny, okrem Bratislavského kraja, budú zaradené pod Cieľ Konvergencia a budú môcť využívať podporu zo štrukturálnych fondov Európskej únie aj v programovom období 2007-2013.

Priemysel a služby na jednej strane prispievajú významnou mierou k hospodárskemu rastu, zamestnanosti, výkonnosti regiónov a k znižovaniu regionálnych disparít v Slovenskej republike, zároveň sa rozhodujúcou mierou podieľajú na plnení lisabonských cieľov. Na druhej strane vo viacerých oblastiach stále zaostávajú za štandardnou úrovňou vo vyspelých

krajinách Európskej únie. Faktorov, ktoré spôsobujú daný stav je niekoľko. Treba spomenúť aspoň niektoré významné činitele. (NR SR, 2003)

Rozvoj podnikateľských aktivít a konkurenčnú schopnosť priemyslu v prvom rade oslabuje nedostatočná podpora rozvoja transferu moderných high-tech technológií. Značná časť subjektov priemyslu v úrovni výrobných zariadení a technológií za vyspelými krajinami zaostáva. Je to vyvolané najmä nedostatkom finančných prostriedkov na modernizáciu strojového vybavenia a investícií do nových a efektívnejších technológií. Pozitívne je, že rozhodujúci výrobcovia – lídri - v priemysle dosahujú porovnateľnú technickú a technologickú úroveň s vyspelou konkurenciou. Rozhodujúca časť subjektov priemyslu, ktorú predstavujú malé a stredné podniky, však v úrovni techniky a technológií za vyspelými krajinami Európskej únie značne zaostávajú. (2006/ES) Obmedzujúcim faktorom rozvoja najmä v prípade malých a stredných podnikov ako aj u začínajúcich podnikateľov, je jednoznačne nedostatok investičného kapitálu na nákup nových technológií, inovačné aktivity a zvyšovanie kvality výrobkov, znížený prístup k priemyselným informáciám a službám, nižšia úroveň marketingu a z finančného hľadiska nedostatočné možnosti na vzdelávanie pracovníkov z finančného hľadiska nedostatočné možnosti na vzdelávanie pracovníkov, ako aj nedostatočná implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe (Závorská, 2005). Konkurenčnú schopnosť a parametre kvality produkcie do značnej miery ovplyvňuje technologická úroveň výroby.

Dôležitým faktorom rozvoja malých a stredných podnikov sa javí vytváranie vhodného podnikateľského prostredia, čo predpokladá zjednodušenie a sprehľadnenie legislatívy, zníženie administratívneho a daňového zaťaženia, posilnenie podpornej infraštruktúry a zlepšenie prístupu ku kapitálu.

Ako nedostatočnú je možné hodnotiť aj spolupráca medzi podnikateľskou sférou a výskumnými, či vývojovými inštitúciami ako aj vzdelávacími inštitúciami. Neuspokojivá je podpora aplikovaného výskumu a infraštruktúry pre výskum a vývoj. V rámci Slovenskej republiky sa veľa a už pomerne dlho hovorí o nevyhovujúcej infraštruktúre pre výskum, vývoj a inovácie. Vzhľadom na nedostatok finančných zdrojov v podnikoch je obnova výrobných základne, transfer inovatívnych, surovinovo a energeticky menej náročných a ekologicky vhodných technológií pomalá. Pre logistické zabezpečenie rozvoja priemyslu nie je dostatočne vybudovaná technická infraštruktúra. Prakticky nie je koordinovaný záujem o priemyselné plochy zaťažené priemyselnou činnosťou, nevenuje sa dostatočná pozornosť ich revitalizácii a následnému využívaniu pre podnikateľskú činnosť. Zámerom je zabezpečenie ich prednostného využitia pre podnikateľskú činnosť a vo vhodnej kombinácii s vytváraním parkov na zelených plochách v odôvodnených prípadoch za predpokladu ich súladu s územnoplánovacou dokumentáciou regiónu a kraja. (MH SR, 2006)

## **2 KONKURENCIA AKO ZÁKLADNÝ DETERMINANT PRE PODPORU MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA**

Malé a stredné podniky predstavujú vo vyspelých krajinách významnú súčasť ich ekonomík. V krajinách OECD reprezentujú malé a stredné podniky viac ako 95 % celkového počtu všetkých podnikov, pričom ich podiel na zamestnanosti sa pohybuje v priemere okolo 60 – 70 %. (Olehová, 2003)

Z regionálneho hľadiska je najviac malých a stredných podnikov prepočítaných na 1000 ekonomicky aktívnych obyvateľov v Bratislavskom kraji. Najmenej ich je naopak v Košickom a Banskobystrickom kraji. Podobná je aj situácia v počte vydaných živností. Bratislavský kraj počtom živnostníkov majúcich tu svoje sídlo vedie, najmenej živnostníkov je v Nitrianskom a Prešovskom kraji. Je zrejmé, že zaostávajúce regióny nie sú zatiaľ schopné vytvoriť dostatočný počet podnikateľských aktivít najmä z dôvodu zaostávajúcej technickej infraštruktúry, ktorá nepriaznivo ovplyvňuje kvalitu podnikateľského prostredia a intenzitu podnikateľských aktivít v regióne. Štátna intervencia v prospech malých a stredných podnikov a podpory podnikateľských aktivít môže priniesť významné výsledky v riešení vysokej miery nezamestnanosti, ale aj vytvárania nových priemyselných podnikateľských subjektov. (Kotulič, 2003)

Na rozvoj malého a stredného podnikania pozitívne vplyva prílev zahraničných investícií. Pomoc malým a stredným podnikom musí byť nasmerovaná do zlepšenia prostredia na podnikanie, na zlepšenie prístupu ku kapitálu, ku moderným technológiám, výsledkom výskumu a vývoja, licenciám, vzdelávaniu zamestnancov a k službám.

Problém pre podniky predstavuje tiež integrácia technológií, ktoré nie sú súčasťou ich tradičnej oblasti činnosti, ako aj so získanie prístupu k novým druhom zručností. Finančné riziko spojené s inováciami môže byť vysoké, je možné, že návratnosť z dôvodu problémov pri vývoji sa oneskorí, no dane nemusia byť neutrálne, pokiaľ ide o úspech alebo neúspech. Môže nastať nedostatok zručností potrebných na využitie príležitostí. Inštitucionálne alebo regulačné prekážky sa môžu oneskoriť alebo zabrániť vzniku nových trhov a prístupu k nim. Právne predpisy o konkurze môžu vytvoriť silné prekážky pre prijatie podnikateľského rizika z dôvodu obáv z neúspechu. Okrem toho aj hospodárske okolnosti môžu rozhodnúť o tom, či sa inovácie uskutočnia alebo nie. Rozvoj podnikateľského prostredia, podporujúce podnikanie, konkurencieschopnosť a inovácie, by malo zahŕňať hospodársku a administratívnu reformu, zameranú na podnikanie a inovácie najmä s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť, znížiť administratívne zaťaženie malých a stredných podnikov a vytvoriť lepšie regulačné prostredie pre podnikanie, zakladanie a prevod podnikov, ich rast a inovácie a podobne. (Rákoš, 2006)

Podnikatelia musia poznať a vedieť využiť finančné nástroje, ktoré sa používajú s cieľom zjednodušiť prístup malých a stredných podnikov k finančným prostriedkom v určitých fázach ich životného cyklu, ako je založenie podniku (predštartovacia fáza), štartovacia fáza,

rast podniku a prevod podniku. Investície patria medzi dôležité nástroje, ktoré môžu malé a stredné podniky vo svojej činnosti využiť na ciele, akými sú technický rozvoj, inovácie, vrátane ekologických inovácií, a prenos technológií, ako aj rozširovanie ich obchodnej činnosti na cezhraničnej úrovni. Na hore uvedený účel je možné využiť zdroje z :

- a. Fond pre rýchlorastúce a inovačné MSP (FRI),
- b. Záručný fond pre MSP (ZFMSP),
- c. Program na budovanie kapacít (PBK).

Okrem pomerne jednoducho identifikovateľných inovačných aktivít (ako sú technologické inovácie, inovácie výrobkov alebo služieb, či aktivity so zameraním na vlastný rozvoj služieb), prostredníctvom ktorých sa malé a stredné podniky snažia o zvýšenie svojej konkurencieschopnosti, existujú aj ďalšie, na ktoré podniky nemôžu zabúdať. Medzi takéto aktivity môžeme zaradiť napr.: zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, marketingový výskum, získanie certifikátu kvality a podobne. (Olehová, 2003)

- certifikát kvality – rad slovenských firiem cieľavedome rozvíja svoj systém kvality a vynakladá nemalé prostriedky na certifikáciu. Certifikácia môže byť úspešná iba vtedy, ak žiadateľ o certifikáciu vie preukázať okrem iného aj to, že v zavádzanom systéme pracuje personál spôsobilý pre túto činnosť,
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov – vzdelávanie pracovníkov je nepretržitý proces, s cieľom minimalizovať rozdiel medzi aktuálnymi kompetenciami pracovníka a požiadavkami, ktoré sú na neho kladené.
- marketingový výskum – niektoré podniky ho považujú za oboznámenie sa so situáciou na trhu, čo nie je celkom presné. ([www.weldingportal.sk](http://www.weldingportal.sk))

### **3 CIELE A PREDPOKLADY ÚSPEŠNOSTI SLOVENSKA NA EURÓPSKOM TRHU**

V časovom horizonte do roku 2013 má Slovenská republika reálne predpoklady na vysoký a udržateľný ekonomický rast, čo by následne umožňovalo rýchlejšie dobiehanie životnej úrovne, ktorá v súčasnosti je vo vyspelých krajinách. Makroekonomické východiská však vo veľkej miere závisia od úspešnosti hospodárskej politiky ako aj od efektívneho čerpania prostriedkov z rozpočtu Európskej únie. Preto v programovacom období 2007 – 2013 bude nevyhnutná orientácia dostupných prostriedkov na plnenie cieľov, a to najmä na ciele obsiahnuté v Národnej lisabonskej stratégii. Konkrétne to budú časti: Ľudské zdroje a vzdelávanie; Veda, výskum a inovácie; Informačná spoločnosť; Podnikateľské prostredie. Ďalšou úlohou, ktorú je nevyhnutné splniť je splnenie cieľov, ktoré sú obsiahnuté v „Konvergenčnom programe SR do roku 2010“, čo by sa malo pozitívne prejaviť na zvyšovaní výkonnosti a konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky ako celku.

Predikcia ďalšieho vývoja ekonomiky Slovenskej republiky sa opiera o viaceré predpoklady o vnútornom a vonkajšom prostredí:

- úspešná realizácia zámerov hospodárskej politiky Slovenskej republiky, ktoré sa týkajú vysokého, avšak stabilného rastu a udržateľnej konvergenencie,
- úspešný vstup Slovenskej republiky do eurozóny k 1.1.2009,
- úspešná realizácia zámerov hospodárskej politiky Európskej únie na oživenie rastu ekonomík jednotlivých členských štátov a ich regiónov v Európskej únii,
- vysporiadať sa s relatívne nestabilným vývojom svetových cien energií,
- a zvýšený prílev priamych zahraničných investícií na Slovensko v rokoch 2005 až 2013.

## ZÁVER

Naša vlastná životná úroveň závisí predovšetkým od toho, koľko a ako produktívne sami pracujeme. Ak pracujeme viacej, resp. produktívnejšie, naša životná úroveň stúpa. Ak pracujeme menej, resp. menej produktívne, naša životná úroveň klesá. Či v rovnakom čase niekde na zemi produktivita rastie rýchlejšie, alebo klesá, t.j. či sa naša medzinárodná konkurencieschopnosť zlepšuje, alebo zhoršuje, je pre našu životnú úroveň nepodstatné. Ak naša produktivita v porovnaní s inými klesá, môžu tým trpieť niektoré odvetvia priemyslu zamerané na export, ale tým vyvolaná industriálna zmena je iba slabým vánkom v porovnaní s búrkami, ktoré so sebou tak či tak prináša pokrok bez ohľadu na to, či so zahraničím, alebo bez neho.

Je nutné zabezpečiť rozvíjanie informačných, vzdelávacích a školiacich štruktúr, do tohto procesu musia jednoznačne aktívne vstúpiť stredné školy a vysoké školy. Práve na vzdelávacích inštitúciách bude prepojenie teoretických poznatkov s praxou. Prax sa musí stať neoddeliteľnou súčasťou štúdiá.

## LITERATÚRA

- [1] OLEHOVÁ, H.: *Malé a stredné podniky*. Bratislava, GRAFITS s.r.o., 2003. ISBN: 80-968789-9-9 Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania:
- [2] NR SR: *Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov*. Bratislava : 2003.
- [3] ROZHODNUTIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY /2006/ES
- [4] ZÁVARSKÁ, Z.: Implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe. In: *Manažment v teórii a praxi*. roč. 1, č. 2, 2005, s. 54 – 60. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp>> ISSN 1336-7137
- [5] KISELÁKOVÁ, D.: *Trendy v stratégii riadenia malých a stredných podnikov v podmienkach vstupu Slovenska do EÚ*. In: *Nové trendy v podnikovom manažmente*. - Košice: Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta, 2005. - 1 elektronický optický disk (CD-ROM).
- [6] KOTULIČ, R.: *Priame zahraničné investície do hospodárstva SR podľa regionálnej diferenciácie a ich trendová analýza*. In: *Zborník vedeckých štúdií z výskumného grantu*

VEGA č.1/8051/01 – Dimenzie a faktory regionálneho rozvoja. Prešov: Róbert Štefko, 2003, s.79-85. ISBN: 80-8068-230-5

- [7] RÁKOŠ, J.: *Zhodnotenie inovačných aktivít malých a stredných podnikov plynúcich z integrácie SR do EÚ*. In: MEKON 2006 : sborník příspěvků VIII. ročníku mezinárodní konference EKF VŠB - TU Ostrava 2006; výsledky vědecké práce studentů doktorského studia. - Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2006. - ISBN 80-248-1013-1.
- [8] MH SR: Operačný program - Konkurencieschopnosť a hospodársky rast – návrh. Bratislava : 2006
- [9] <http://www.weldingportal.sk/certifikacia.html> - 14.12.2007

Ing. Mrvová Kristína, Ing. Mrva Michal  
Katedra turizmu a hotelového manažmentu  
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove  
Konštantínova 16  
080 01 Prešov  
mrvova@unipo.sk



# Využití znalostní mapy při marketingovém průzkumu trhu v ČR

HELENA NEŠETŘILOVÁ, VLADIMÍR BRABENEC

## **Anotace**

Často používaným zdrojem dat jsou při marketingových průzkumech trhu dotazníková šetření. V příspěvku je navržena znalostní mapa, která má zpřehlednit a přiblížit jednotlivé kroky návrhu a provedení dotazníkového šetření. Cílem příspěvku však není vlastní sestavení znalostní mapy, ale osvětlení pojmu *znalostní mapa* tak, jak je rozpracován v rámci výzkumu, který probíhá na Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V tomto smyslu je příspěvek součástí řešení výzkumného záměru MSM6046070904 Informační a znalostní podpora strategického řízení.

## **Klíčová slova**

dotazníkové šetření, znalostní mapa, statistická analýza, kategoriální data

## **Annotation**

Frequent source of information for the market research purposes are questionnaires surveys. The paper presents a knowledge map for successive steps of such surveys. Nevertheless, the main aim of this paper is not the knowledge map itself but an effort to explain the notion of a knowledge map in the sense it is understood in the research carried out at the Faculty of Economics and Management of the Czech University of Life Sciences Prague (MSM6046070904 Informational and knowledge support of strategic management).

## **Keywords**

questionnaire surveys, knowledge map, statistical analysis, categorical data

## **ÚVOD**

Znalostní mapy představují prostředek, pomocí kterého lze ozřejmit strukturu a vazby řídicího či pracovního procesu, zpřístupnit obsah odborného textu nebo usnadnit pochopení studijního materiálu. V tomto smyslu jsou znalostní mapy užitečným nástrojem pro strategické řízení firmy, efektivní a erudované využívání pracovního času, srozumitelnou prezentaci výsledků výzkumné práce nebo hlubší pochopení studovaného textu.

Znalostní mapa grafickým způsobem prezentuje řešení nějakého konkrétního problému.



V tomto příspěvku uvádějí autoři ukázkou konstrukce znalostní mapy pro jeden konkrétní problém: pro návrh, realizaci a následnou statistickou analýzu dotazníkového šetření provedeného na reprezentativním vzorku obyvatel. Při návrhu celkové koncepce konstrukce znalostní mapy vycházeli autoři této studie z práce [2], také terminologie, která je v tomto textu použita, je zavedena a podrobněji vysvětlena ve výše citované práci.

## 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Literární rešerše má dvě části. V první části je upřesněn pojem znalostní mapy včetně její formální definice. Ve druhé části je stručně charakterizován postup při návrhu a realizaci dotazníkového šetření.

### 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY KONSTRUKCE ZNALOSTNÍCH MAP

Znalostní mapa je v této studii chápána jako prostředek k transferu nějaké znalosti. Znalostí se přitom v tomto kontextu rozumí schopnost použít informace k řešení problému, viz [2]. Úkolem znalostní mapy je tedy zprostředkovat převážně vizuálním způsobem (pomocí grafických objektů, symbolů a textu) předání znalosti. Charakter této znalosti může být velmi různorodý, často se však jedná o předání komplexnější odborné informace o řešení nějakého problému. Znalostní mapa vizualizuje tuto informaci: snaží se grafickými prostředky ozřejmit časové, prostorové a věcné souvislosti řešení tohoto problému. Grafické objekty a symboly jsou doprovázeny textem, tento text je buď pevně svázán s grafickými prvky (dle [2] je takový *text incidentní s topologií* znalostní mapy), nebo na grafické prvky jen volně navazuje, dále je rozvíjí a vysvětluje jak po metodické stránce tak i konkrétními příklady. V tomto druhém případě se jedná o *volný textový řetězec*. Znalostní mapa obsahuje obvykle oba typy textu: povinně textové řetězce incidentní s topologií a nepovinně volný text. Rozsah volného textu může být velmi proměnlivý: některé znalostní mapy ho neobsahují vůbec, u jiných je rozsah volného textu značný.

Chápání znalostní mapy jako strukturovaného útvaru s výše popsanou strukturou podrobněji zpracovali Havlíček a Pelikán (2007). Tito autoři zavádějí i formální definici znalostní mapy. Znalostní mapu  $K$  chápou je podle nich sjednocením tří typů objektů : nosiče  $S$ , topologie  $G$  a textu  $T$ , tedy

$$K = \cup \{S, G, T\},$$

kde nosič  $S$  je nějaká oblast roviny nebo prostoru, topologie  $G$  je množina rovinných nebo prostorových geometrických objektů a text  $T$  je množina alfanumerických znaků, viz [2], str. 1581. Autoři ve svém textu zavádějí také pojmy *vrstva* znalostní mapy a *sled* znalostních map, které jsou založeny na pojmu *zobrazení mezi topologiemi znalostních map*. Přesná definice těchto pojmů je uvedena ve výše citované práci na str. 1584. Neformálně lze vrstvu znalostních map charakterizovat jako soubor znalostních map obsahujících stejné objekty a

sled znalostních map jako posloupnost znalostních map, ve které každá následující mapa obsahuje jeden objekt mapy, která ji ve sledu předchází.

V této studii chceme demonstrovat konstrukci znalostní mapy na problému návrhu, realizace a statistického vyhodnocení dotazníkového šetření.

## **1.2 ZÁSADY PRO NÁVRH A REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Před vlastní realizací každého dotazníkového šetření je třeba rozmyslet a vyřešit řadu metodických i praktických problémů, které lze souhrnně označit jako návrh dotazníkového šetření. Tento návrh začíná formulací cílů šetření a vymezením cílové populace, na kterou má být šetření zaměřeno. Převážná většina dotazníkových šetření má z důvodů ekonomických (rozsah statistického šetření, finanční nároky) i jiných (časová náročnost šetření, aktuálnost výsledků) výběrový charakter. U výběrových šetření je však třeba zajistit reprezentativnost použitého výběrového souboru, aby bylo možné výsledky takového šetření zobecnit na cílovou populaci. U výběrových šetření je také jednodušší kontrolovat kvalitu získaných dat. I tento aspekt mluví ve prospěch výběrových šetření, protože jenom kvalitní data mohou poskytnout kvalitní výstupy.

## **2 KONSTRUKCE ZNALOSTNÍ MAPY PRO NÁVRH A REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A STATISTICKOU ANALÝZU JEHO VÝSLEDKŮ**

V následujícím textu je uvedena znalostní mapa, která má sloužit k návrhu a realizaci dotazníkového šetření a následné statistické analýze jeho výsledků. Celková znalostní mapa představuje v uvedené podobě sled tří znalostních map. Nosičem každé z těchto map je rovina (resp. obdélník), topologie mapy obsahuje obdélníky (representují jednotlivé kroky dotazníkového šetření a jeho analýzy) a šipky, text uvnitř jednotlivých obdélníků charakterizuje cíl příslušného kroku. Tento text je incidentní s příslušnou topologií.

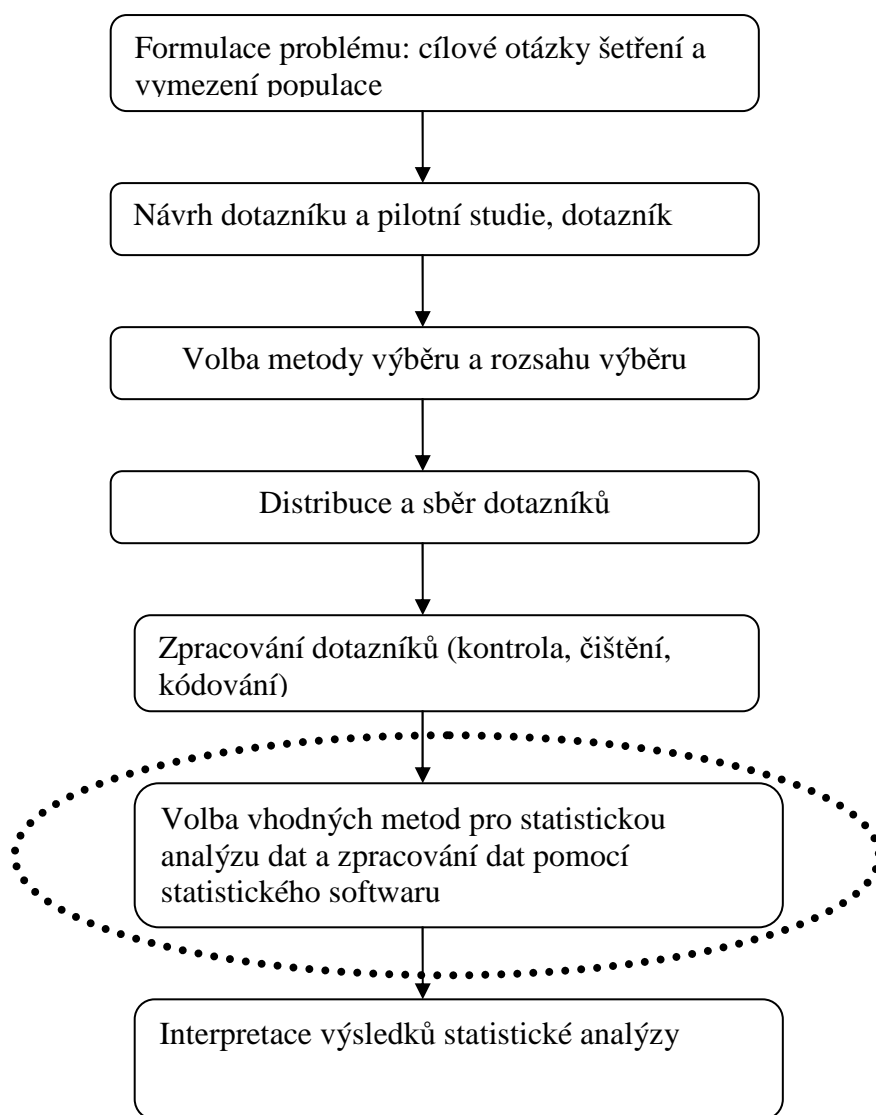
Na strukturu každé znalostní mapy sledu lze nahlížet jako na orientovaný graf, ve kterém jednotlivé kroky (obdélníky) představují vrcholy grafu a šipky představují orientované hrany.

Dle [2] je nosič znalostní mapy formalizovaný, je-li na něm zaveden souřadnicový systém s jednotkou a orientací os. Topologie se nazývá formalizovaná, je-li tvořena prvky teorie grafů. Znalostní mapa je pak plně formalizovaná, obsahuje-li formalizovaný nosič i formalizovanou topologii. Znalostní mapa je částečně formalizovaná, obsahuje-li buď formalizovaný nosič nebo formalizovanou topologii. Níže uvedená znalostní mapa je v tomto smyslu *částečně formalizovaná*, obsahuje totiž neformalizovaný nosič a formalizovanou topologii.

Příklad znalostní mapy, který je níže uveden, je ilustrační. Obsahuje základní mapu,

kteřá je kostrou celého výběrového šetření. Kosterní mapa charakterizuje v hrubých rysech hlavní kroky při návrhu, realizaci a zpracování výsledků dotazníkového šetření (viz. Obr.1). Na tuto mapu navazuje sled dalších dvou map (viz Obr.2. a Obr.3.). Tyto dvě navazující mapy podrobněji rozvádějí jeden vybraný krok mapy, která je ve sledu předchází (jsou to kroky „Volba vhodných metod pro statistickou analýzu dat a zpracování dat pomocí statistického softwaru“ a v následující mapě krok „Testování hypotéz“). Lze si snadno představit, že podobným způsobem lze podrobněji rozvést také ostatní kroky kosterní mapy.

**Obr.1. Znalostní mapa pro návrh, realizaci a statistickou analýzu výsledků dotazníkového šetření (kosterní mapa, 1. mapa sledu).**



Všimněme si podrobněji prvé mapy sledu. Prvním krokem této mapy je formulace cílů dotazníkového šetření a přesné vymezení cílové populace, ke které chceme vztáhnout závěry šetření.

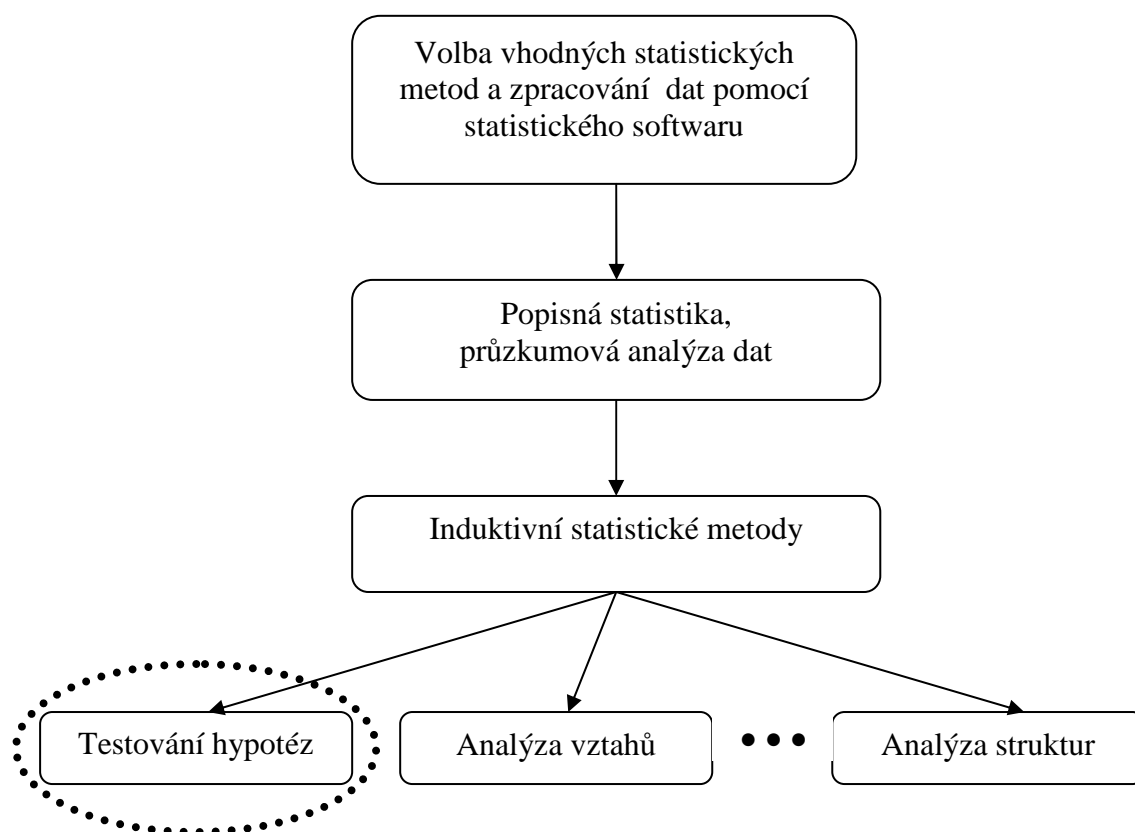
Ve druhém kroku je třeba rozhodnout, jak má být koncipován dotazník (rozsah dotazníku, vnitřní struktura, skupiny otázek, použité filtry), zda mají být otázky formulovány jako otevřené (takové otázky jsou obvyklé v pilotní studii) nebo uzavřené (obvyklé pro finální verzi dotazníku). Návrh dotazníku bývá ověřován pilotní studií, na jejímž základě je pak zpracována finální verze dotazníku.

Ve třetím kroku je třeba hledat optimální řešení mezi finančními prostředky na provedení šetření a požadavky na přesnost statistických odhadů, které má šetření poskytnout. Je třeba tu uvažovat o výhodách a nevýhodách různých metod výběru (náhodný výběr, kvótní výběr, systematický výběr) a výběrových uspořádání (prostý náhodný výběr, oblastní výběr, vícestupňový výběr, skupinový výběr apod.) a v závislosti na tom také o rozsahu výběrového souboru.

Ve čtvrtém kroku je třeba rozhodnout, zda bude dotazník elektronický nebo písemný (zasílaný poštou nebo vyplněný s asistencí tazatele) nebo budou respondenti osloveni prostřednictvím telefonu nebo počítače, zda bude šetření provedeno vlastními silami nebo zda bude využito nějaké existující tazatelské sítě, jak budou ošetřeny problémy související s „nonresponse“.

V pátém kroku bude třeba rozhodnout, kdo provede kontrolu vyplněných dotazníků, jak budou data kontrolována (a očišťována), v jakém formátu a jakým způsobem budou zapsána a uložena, jak bude řešen problém chybějících pozorování a jak budou vytvořeny datové filtry. Na místě je také ověření reprezentativnosti výběrového souboru.

**Obr.2. Znalostní mapa pro „Volba vhodných metod pro statistickou analýzu dat a zpracování dat pomocí statistického softwaru“ (2. mapa sledu).**



Následující, šestý krok znalostní mapy: „Volba vhodných metod pro statistickou analýzu dat a zpracování dat pomocí statistického softwaru“ byl v tomto ilustračním příkladě vybrán a podrobněji zpracován do znalostní mapy, která je uvedena níže a která představuje 2. mapu sledu (viz Obr. 2.).

Závěrečným, sedmým, krokem kosterní mapy je interpretace výsledků statistické analýzy. Jedná se o důležitý, ale často podceňovaný krok, ve kterém je třeba „přeložit“ výsledky statistické analýzy, do řeči srozumitelného a věcně správného odborného textu, který bude odpovídat na otázky, vybrané jako cílové na začátku dotazníkového šetření.

Všimněme si podrobněji druhé ze sledu tří znalostních map (Obr. 2). Tato mapa podrobněji specifikuje jednotlivé kroky statistického zpracování dat, získaných v dotazníkovém šetření, vyčištěných, ošetřených a uložených v elektronické podobě ve zvoleném formátu na nějakém médiu (harddisk, CD, flashdisk apod.). V rámci takového zpracování je třeba nejprve formulovat statistickou koncepci zpracování dat (volně řečeno „přeložit“ otázky, na které má šetření odpovědět, do „statistického“ jazyka) a vybrat statistický software který bude použit pro zpracování dat. Na základě ověření reprezentativnosti výběrového souboru je také třeba rozhodnout, zda budou data zpracována jako nevážená nebo bude případně třeba data vážit a zvolit vhodný typ vah.

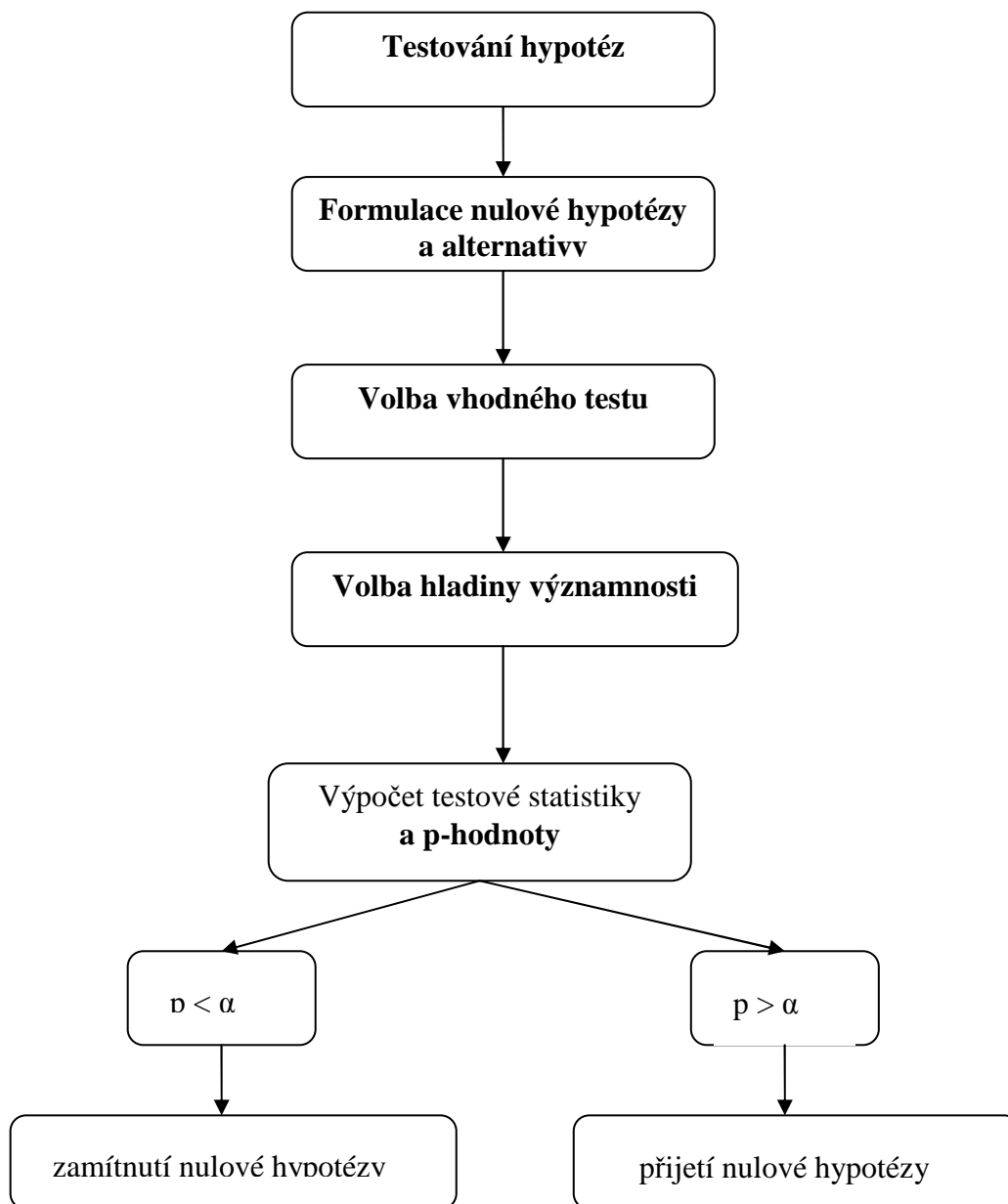
Prvním krokem statistického zpracování dat bývá obvykle popis dat a jejich průzkumová analýza. Zde je třeba rozhodnout, jak data třídit, v jaké formě utříděná data prezentovat, jaké statistické míry je vhodné vypočítat a jakými grafickými prostředky vlastnosti dat ozřejmit.

Na průzkumovou analýzu navazuje aplikace těch induktivních metod, které byly vybrány proto, aby bylo možné odpovědět na cílové otázky dotazníkového šetření. Protože předpokládáme, že se jedná o výběrové šetření, je třeba zobecnit (statistickou indukcí) výsledky šetření na celý základní soubor, na celou populaci. Induktivní úlohy jsou v zásadě dvojího druhu: buď je třeba odhadnout hodnotu nějaké populační charakteristiky (např. průměru, směrodatné odchylky, parametrů regresní funkce apod.) nebo testovat nějakou (statistickou) hypotézu o hodnotě populačního parametru (parametrů) nebo celé distribuční funkci. Ve většině statistických analytických metod jsou oba druhy úloh (odhad, testování) často kombinovány.

Poslední krok této 2. mapy ze sledu znalostních map představuje použití jednoho (nebo několika) z různých typů induktivních statistických metod. Pro každý z těchto typů je možné zpracovat další znalostní mapu. V tomto případě bylo zvoleno „Testování statistických hypotéz“ a pro tento soubor metod zpracována mapa 3. mapa sledu.

V této mapě (viz Obr. 3.) jsou podrobněji rozepsány jednotlivé kroky při testování statistických hypotéz. Základní úlohou je zde formulace vhodné statistické hypotézy. Vhodné v tom smyslu, že bude odpovídat na otázky formulované v cíli dotazníkového šetření. Statistické testy vycházejí obvykle z platnosti tzv. nulové hypotézy (předpokládá rovnost mezi porovnávanými populačními parametry nebo shodu s vybraným modelem). Tato nulová hypotéza je pak testována proti hypotéze alternativní. Alternativní hypotéza popírá tvrzení nulové hypotézy a lze ji formulovat jako oboustrannou nebo jednostrannou (podle toho je pak následně proveden oboustranný nebo jednostranný test).

Obr.3. Znalostní mapa pro „Testování statistických hypotéz“ (3. mapa sledu).



V závislosti na typu ověřované hypotézy a na charakteru dat (např. nezávislé nebo závislé výběry, informace o dalších populačních parametrech, normální rozdělení souboru dat apod.) vybereme vhodnou testovou statistiku, která má odrážet míru nesouladu mezi tvrzením nulové hypotézy a pozorováním (daty).

Volbou hladiny významnosti je v dalším kroku regulována pravděpodobnosti chyb prvního a druhého druhu (tj. zamítnutí správné nulové hypotézy, resp. nezamítnutí nulové hypotézy, která není pravdivá).

Následuje výpočet hodnoty testové statistiky, ke kterému jsou použita zjištěná data (pozorování). Rozhodnutí o zamítnutí (resp. nezamítnutí) nulové hypotézy se provede porovnáním hodnoty testové statistiky s tzv. kritickou hodnotou (kvantilem určitého známého statistického rozdělení). Kritická hodnota (hodnoty) rozdělí obor možných hodnot testové statistiky na obor přijetí nulové hypotézy a kritický obor. Rozhodovací pravidlo říká: zamítni nulovou hypotézu, leží-li hodnota testové statistiky v kritickém oboru. Alternativně je možné použít k tomuto rozhodnutí také tzv. p-hodnotu, kterou obvykle uvádí statistický software. Pak postupujeme tím způsobem, že porovnáme tuto hodnotu  $p$  se zvolenou hladinou významnosti  $\alpha$  a nulovou hypotézu zamítneme, je-li  $p < \alpha$ .

Pro topologii znalostních map je možné zavést pojem uspořádání a dobrého uspořádání tak, jak je obvykle chápáno v matematickém kontextu. Pro přesnou definici těchto pojmů odkazujeme čtenáře na práci [2]. Neformálně řečeno dobré uspořádání znamená, že je možné pro každou dvojici prvků topologie rozhodnout, který z prvků je následníkem druhého z prvků (který z nich je „větší“). Topologie některých map, které jsou zde uvedeny, je *dobře uspořádaná* (1. mapa sledu), zbývající dvě mapy jsou jen *částečně uspořádané* (pro některé dvojice prvků topologie není možné rozhodnout, který prvek je předchůdcem a který následníkem druhého prvku).

### 3 PŘÍKLAD DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁSLEDNÉ STATISTICKÉ ANALÝZY

#### 3.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO PRŮZKUM POSTOJŮ DOSPĚLÉ POPULACE V ČR K PŘÍPRAVKŮM Z LÉČIVÝCH ROSTLIN A VÝŽIVOVÉ DOPLŇKY

(Šetření proběhlo v roce 2006)

Vymezení problému:

Cílem šetření bylo zjistit zájem a postoje dospělé populace v ČR o nákup léčivých rostlin a přípravků z nich (včetně výživových doplňků) a podrobněji charakterizovat tento zájem, mimo jiné také v závislosti na nejvyšším dosaženém vzdělání respondenta, věku a pohlaví. Náhodný výběrový soubor použitý pro toto výběrové šetření tvořilo 995 dospělých obyvatel ČR, kteří dotazníkovou formou odpovídali na otázky související s nákupem přípravků z léčivých rostlin.

*Ověřované hypotézy:*

- a. Existuje statisticky významná závislost mezi používáním bylinných a přírodních produktů a úrovní nejvyššího dosaženého vzdělání? Pokud ano, jak je tato závislost těsná?



- b. Existuje statisticky významný rozdíl mezi relativními četnostmi středoškoláků a vysokoškoláků používajících tuto kategorii léčiv? (Hypotéza doplňující a)).

(Seznam ověřovaných hypotéz není úplný, je uveden pouze jako ilustrační.)

*Navržená metodika:* K ověření hypotézy (a) bude použit  $\chi^2$  test pro příslušnou kontingenční tabulku, bude-li tímto testem prokázána závislost, bude pro stanovení těsnosti závislosti použit koeficient kontingence C. Pro ověření hypotézy (b) bude proveden test významnosti rozdílu mezi dvěma výběrovými relativními četnostmi.

### 3.1.1 Dotazník pro průzkum zájmu o přípravky z léčivých rostlin

Vážený respondente,

byl jste vybrán do výběrového šetření, jehož úkolem je zjistit zájem dospělých obyvatel ČR o přípravky z léčivých rostlin a výživové doplňky. Anonymně zpracované výsledky tohoto dotazníkového šetření budou použity pouze v rámci odborné studie, která má zmapovat postoje obyvatelstva ČR k vlastnímu zdraví. V následujícím dotazníku zakroužkujte, prosím, svůj současný názor na uvedené otázky. Děkujeme Vám za Váš čas, který jste strávil vyplňováním dotazníku.

RNDr. Karel Knotek, doktorand ITS ČZU v Praze

Prof. Vladimír Brabenec, Katedra statistiky, PEF ČZU v Praze

1. Zakoupil jste v průběhu posledních 12 měsíců v lékárně nebo jiném obchodním místě výrobek z léčivých rostlin (dále jen bylin) za účelem léčby svého zdravotního stavu nebo pro podporu svého zdraví?
  - a. Ano [1]
  - b. Ne [2]

*Otázky 2) – 11), které původní dotazník obsahoval, byly vypuštěny, protože nejsou v další analýze použity.*

2. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

základní	[1]
středoškolské	[2]
vysokoškolské	[3]

### 3.1.2 Statistická analýza výsledků dotazníkového šetření

Z cílů uvedeného dotazníkového šetření byly pro ilustraci vybrány dvě hypotézy (viz 4.1.), jejichž ověření bude nyní provedeno. *Prvá hypotéza (a)* se týkala ověření závislosti mezi používáním bylinných a jiných přírodních produktů a nejvyšším dosaženým vzděláním. Základní informaci o této závislosti lze získat z kontingenční tabulky v Tab. 1.

**Tab. 1. Závislost mezi používáním bylinných a přírodních produktů a úrovní dosaženého vzdělání (dotazníkové šetření mezi dospělými obyvateli ČR v roce 2006.)**

Používání bylin.a přírod. produktů	Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání			Celkem $n_i$
	základní	středoškolské	vysokoškolské	
ano	349	131	110	590
ne	234	136	35	405
Celkem $n_j$	583	267	145	995

Existence závislosti bude zkoumána pomocí  $\chi^2$  testu. Nulová hypotéza tohoto testu předpokládá

$H_0$  : podíl dospělých Čechů, používajících bylinné a přírodní produkty, nezávisí na úrovni nejvyššího dosaženého vzdělání;

proti ní je na začátku testu postavena alternativní hypotéza

$H_A$ : podíl dospělých Čechů, používajících bylinné a přírodní produkty, závisí na úrovni nejvyššího dosaženého vzdělání.

Na základě výběrových dat z Tab. 1. je vypočtena hodnota testové statistiky  $\chi^2 = 66,116$ .

Pro stanovení kritického oboru platnosti nulové hypotézy  $H_0$  je třeba určit kritické hodnoty

$\chi^2$  rozdělení:  $\chi_{0,05}^2(2) = 5,991$  a  $\chi_{0,01}^2(2) = 9,210$ .

*Závěr:* Protože  $\chi^2 = 66,116 > \chi_{0,05}^2(2) = 5,991$ , ale také  $\chi^2 = 66,116 > \chi_{0,01}^2(2) = 9,210$ , lze nulovou hypotézu zamítnout na obou hladinách významnosti ( $\alpha = 0,05$  i  $\alpha = 0,01$ ), menší riziko chybného rozhodnutí je však na hladině významnosti  $\alpha = 0,01$ . Zvolíme tedy tuto hladinu významnosti a zamítneme na ní nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy  $H_A$ . Na základě provedeného testu lze tedy prohlásit, že používání bylinných a přírodních produktů statisticky vysoce významně závisí na nejvyšším dosaženém vzdělání. Sílu této závislosti lze změřit např. koeficientem kontingence  $C = 0,250$ . Na základě číselné hodnoty tohoto koeficientu lze však uvažovanou závislost považovat pouze za slabou.

*Druhá hypotéza (b)*, která doplňuje hypotézu (a), vychází rovněž z kontingenční tabulky Tab.1. Úkolem je nyní zjistit, zdali podíl osob, používajících bylinné a přírodní produkty, je mezi středoškoláky i vysokoškoláky stejný. K ověření této hypotézy lze použít statistický test pro porovnání dvou relativních četností. Označme  $\pi_1$  relativní četnost středoškoláků a  $\pi_2$  relativní četnost vysokoškoláků, kteří v České republice používají uvažované produkty. Je tedy třeba ověřit platnost nulové hypotézy

$H_0 : \pi_1 = \pi_2$

proti alternativní hypotéze

$$H_A: \pi_1 \neq \pi_2 .$$

Výběrové relativní četnosti lze zjistit z Tab.1.: ve výběrovém souboru je relativní četnost středoškoláků, používajících tyto produkty  $p_1 = 0,491$  (= 131:267), vysokoškoláků  $p_2 = 0,759$  (= 110:145). Hodnota testové statistiky je potom  $u = - 5,272$  . Testová statistika má za předpokladu platnosti  $H_0$  normální rozdělení, uvážíme proto kritickou hodnotu tohoto rozdělení pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ ,  $u_{0,01} = 2,576$ . Protože  $|u| = 5,272 > u_{0,01} = 2,576$ , zamítneme ověřovanou nulovou hypotézu na jednocentní hladině významnosti. To tedy znamená, že rozdíl mezi relativní četností (podílem) středoškoláků a relativní četností (podílem) vysokoškoláků používajících v ČR bylinné a přírodní produkty, je statisticky vysoce významný.

### **3.2 TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ PŘI ANALÝZE KVANTITATIVNÍCH ZNAKŮ**

Ve výše uvedených odstavcích byly uvedeny ukázky statistických testů používaných v případě kategoriálních dat. Uvedený dotazník otázky jiného než kategoriálního charakteru neobsahuje. Jsou-li data získaná v dotazníkovém šetření taková, že představují hodnoty kvantitativních proměnných (např. informace o výši příjmů nebo vydání domácnosti, počtu členů domácnosti apod.), jsou typy testovaných hypotéz poněkud jiné. Poněkud jiné jsou také postupy (statistické testy), pomocí kterých se platnost těchto hypotéz ověřuje.

K často ověřovaným statistickým hypotézám patří v případě kvantitativních dat např.

- posouzení významnosti rozdílu mezi dvěma výběrovými průměry (t testy),
- posouzení průkaznosti rozdílu mezi více než dvěma výběrovými průměry (analýza rozptylu)
- posouzení významnosti regresních parametrů a korelačních charakteristik v regresní analýze,
- hodnocení významnosti parametrů trendových funkcí, sezónních charakteristik a periodičnosti v případě časových řad.

Škála statistických testů pro ověřování těchto hypotéz je poměrně široká a zahrnuje kromě parametrických metod (které obvykle vyžadují normálně rozdělené populace) také neparametrické postupy, jejichž aplikační možnosti jsou ještě širší.

### **3.3 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

V odstavci 2.1. byly uvedeny nejdůležitější zásady, které je třeba respektovat při realizaci dotazníkového šetření. Na závěr by bylo možná vhodné zmínit některé chyby, kterých je možné se při realizaci dotazníkového šetření dopustit:

- a. není přesně vymezen základní soubor (populace), který má být předmětem šetření a který má být prostřednictvím dotazníkového šetření prozkoumán;
- b. není přesně vymezen časový okamžik nebo časový interval, ve kterém má být šetření provedeno;
- c. není ověřena reprezentativnost výběrového souboru (nejčastěji se při zkoumání reprezentativnosti přihlíží k podílu mužů a žen, věkové struktuře, nejvyššímu dosaženému vzdělání, velikosti místa bydliště apod.) ;
- d. není ověřováno, zda při nízké návratnosti dotazníků (které jsou např. respondentům rozesílány poštou) není významně porušena reprezentativnost výběrového souboru;
- e. není brán v potaz časový interval, ve kterém je možné považovat výsledky výběrového šetření za relevantní (u některých šetření, např. při posuzování oblíbenosti významných osob nebo preferencí politických stran, zastarávají výsledky šetření rychle);
- f. před začátkem šetření není (např. pilotní studií) ověřováno jednoznačné chápání obsahu otázek (např. ptá-li se otázka na průměrný měsíční příjem, není jasné, zda uvádět čistý nebo hrubý příjem a v jakém roce, příp. v jakých jednotkách).

## ZÁVĚR

V době, kdy rozsah informací a znalostí, které musí většina lidí obsáhnout, roste exponenciální řadou, je přirozené, že jsou hledány nové způsoby, jak přenos informací a znalostí urychlit a zefektivnit. Jedním ze způsobů, jak zjednodušit a zrychlit přenos znalostí, je konstrukce znalostních map. Je to způsob starý, který však v poslední době rychle získává na důležitosti. Sám pojem znalostní mapy byl v nedávné době oproti původnímu významu podstatně rozšířen, zatím panuje ale značná nejednotnost v jeho chápání. Jedním z cílů výzkumu, který probíhá na PEF ČZU, je rozvinout a přesněji zpracovat tuto oblast, velmi důležitou mj. v oblasti strategického řízení podniků. Pojem znalostní mapy byl v rámci tohoto výzkumu rozšířen a formalizován, definice znalostní mapy je uvedena v [2].

Tento příspěvek má ukázat na konkrétním případě, jak může vypadat konstrukce znalostní mapy. Znalostní mapu, která je zde uvedena, lze použít pro návrh, realizaci a statistickou analýzu výsledků dotazníkového šetření. Znalostní mapa je tvořena sledem tří map. První, kosterní mapa, je uvedena v Obr. 1. Na ni navazuje mapa pro vybraný krok kosterní mapy: „Volba vhodných statistických metod a zpracování dat pomocí statistického softwaru“. Mapa, která je uvedena v Obr. 2., obsahuje jako jednu z možných voleb při statistickém zpracování dat „Testování statistických hypotéz“. Jak postupovat při statistických testech je popsáno v podrobnější mapě, kterou zachycuje Obr. 3.

Uvedená znalostní mapa představuje sled tří na sebe navazujících map. Je částečně formalizovaná, protože obsahuje neformalizovaný nosič a formalizovanou topologii. První mapa sledu (Obr. 1.) je dobře uspořádaná, druhá a třetí mapa (Obr. 2. a Obr. 3.) jsou uspořádané jenom částečně. Znalostní mapy obsahují dva druhy textu: text incidentní s topologií (charakteristika jednotlivých kroků), ale také poměrně obsáhlý volný text, který

vysvětluje na konkrétním příkladě, jak provést statistickou analýzu dotazníku, který má sloužit k ověření dvou pracovních hypotéz. Volný text také upozorňuje na nečastější chyby při realizaci dotazníkového šetření.

Závěrem je třeba ke znalostním mapám říci: znalostní mapa je nástroj, který usnadňuje *pochopení* řešení nějakého problému. Důraz je přitom na slově *pochopení*. A jako takový by měl být také používán.

## LITERATURA

- [1] BRABENEC, V., ŠAŘECOVÁ, P.: *Statistické metody v marketingu a obchodu – vybrané příklady a přednášky*. PEF ČZU v Praze, Praha 2007, ISBN 978–80–213–0747.
- [2] HAVLÍČEK, J., PELIKÁN, M.: *Metrika ve znalostních mapách. Sborník Agrární perspektivy XVI.*, PEF ČZU, Praha 2007, str. 1579-1588.
- [3] NEŠETŘILOVÁ, H., BRABENEC, V.: *Statistická analýza výsledků průzkumu názorů obyvatel. Sborník Agrární perspektivy XVI.*, PEF ČZU, Praha 2007, str. 1631-1638.

Helena Nešetřilová, Vladimír Brabenec  
Katedra statistiky  
PEF ČZU v Praze  
165 212 Praha 6 – Suchdol  
brabenec@pef.czu.cz  
nesetrilova@pef.czu.c

# Vybrané mikroekonomické aspekty konkurenceschopnosti

JAN NEVIMA

## **Anotace**

Cílem této práce bylo postihnout vybrané mikroekonomické aspekty konkurenceschopnosti. První kapitola se věnovala posouzení firemní konkurenceschopnosti a přístupy k definování konkurenceschopnosti firmy. V druhé a třetí kapitole byl proveden nástin hodnocení konkurenceschopnosti firem z hlediska dokonale a nedokonale konkurenčního trhu. Čtvrtá kapitola pak posoudila přístupy mikroekonomické politiky státu ke zvyšování konkurenceschopnosti. Pátá kapitola demonstrovala způsob měření mikroekonomické politiky.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, firemní konkurenceschopnost, dokonalá konkurence, oligopol, monopolistická konkurence, index mikroekonomické konkurenceschopnosti, mikroekonomická politika státu

## **Annotation**

The aim of this work was to formulate selected microeconomic aspects of competitiveness. The first chapter deals with competitiveness of company evaluation and definitions. Evaluations of company competitiveness from the view of perfect and imperfect competition were outlined in the second and third chapter. The fourth chapter assessed the attitudes of state microeconomic policy on the improvement of competitiveness. The fifth chapter illustrated methods of microeconomic policy evaluation.

## **Keywords**

competitiveness, competitiveness of companies, perfect competition, oligopoly, monopolistic competitiveness, microeconomic competitiveness index, state microeconomic policy

## **ÚVOD**

Přistoupit a realisticky „uchopit“ konkurenceschopnost se v současné době může zdát s ohledem na počet institucí, které se problematikou konkurenceschopnosti zabývají, jako celkem jednoduchý a bezproblémový krok.

S tímto tvrzením lze v zásadě souhlasit, pokud hovoříme o makroekonomických aspektech konkurenceschopnosti. V případě, že se chceme věnovat mikroekonomickým souvislostem, zjistíme, že to příliš jednoduché není.

Ač nelze opomenout mikroekonomické základy makroekonomie v mnoha ohledech ekonomické teorie a praxe, v případě konkurenceschopnosti jsou tyto základy týkající se zevrubné analýzy, hodnocení a případných závěrů značně problematické.

Položme si v úvodu základní otázku – proč tomu tak je? Pokud analyzujeme a hodnotíme makroekonomickou konkurenceschopnost, využíváme kritéria, která jsou dnes používána významnými světovými institucemi anebo si vytvoříme kritéria vlastní. Každé kritérium bude v hodnocení sehrávat určitou roli a tato role se stává základní determinantou při usuzování o chování ekonomiky na národohospodářské úrovni. V případě mikroekonomie tomu tak není, a zde se dostáváme k zásadní odpovědi na položenou otázku – mikroekonomickou konkurenceschopnost umíme hodnotit výlučně na úrovni **firmy**.

Problém mikroekonomické konkurence na straně poptávky je složitý a prakticky není známa významnější práce, která by hodnotila v souvislostech problémy při získávání statků spotřebiteli. Spotřebitel může usilovat o normálně dostupné statky, případně o omezeně dostupné statky, ovšem v případě omezeně dostupných statků je situace řešena růstem ceny ze strany producentů těchto statků. Není však nijak zkoumána aktivita subjektů v širších souvislostech (např.: kontakty k producentům, informace ostatních spotřebitelů anebo šíření informací směrem k ostatním spotřebitelům).

#### Poznámka autora:

Chování firmy na dokonale a nedokonale konkurenčních trzích je z hlediska přístupů k posouzení aspektů konkurenceschopnosti dle mého názoru jediné možné. Eventuelně je možné posoudit mikroekonomickou politiku státu a její vazbu na konkurenceschopnost. Proto se v této práci budu zabývat podrobněji právě touto problematikou a snažit se o její postihnutí s akcentem na *cenově-nákladové aspekty*.

## **1 FIREMNÍ KONKURENCESCHOPNOST**

Ještě dříve než přistoupíme k hodnocení konkurenceschopnosti v jednotlivých formách tržní struktury, zamysleme se nad podstatou konkurenceschopnosti ve firmě jako takové.

Firma, jako subjekt trhu, se ve své podstatě snaží o totéž, o co ekonomika státu – uspět na trhu. Faktory, ve kterých firma může na trhu uspět jsou dány předpoklady, za kterých firma na trh vstupuje na straně jedné a na straně druhé předpoklady typickými pro trh, na který firma hodlá vstoupit.

Ostatně i jednotlivé formy tržních struktur definují pro firmu jisté předpoklady, ale o této problematice si povíme více v následující kapitole.

Co je základem firemní konkurenceschopnosti? *Konkurencí* je pro firmu celkové množství firem, které spolu s ní vytvářejí část trhu. *Schopnost* firmy lze pak spatřovat v možnostech tento trh řídit částečně nebo zcela, a v obecnější podobě to pak znamená schopnost využít příležitosti prosadit se jakýmkoliv způsobem.

Firma jako účastník trhu může s ostatními firmami soutěžit v mnoha oblastech, přitom zde narážíme na problém toho, že firma může být například úspěšná v dvou libovolných oblastech a neúspěšná v jedné. Budeme pak firmu označovat jako konkurenceschopnou? Dle mého názoru ano, protože atributů konkurenceschopnosti je několik. A neúspěch v jedné oblasti nemusí nutně znamenat neúspěch v celkovém hodnocení firmy.

Samotné slůvko „konkurenceschopnost“ pak fakticky asociuje porovnávat a hodnotit firmy z hlediska jejich cenové strategie, případně s tím související nákladovou politikou.

Je možné se setkat v případě hodnocení firemní konkurenceschopnosti s dvojitým přístupem. První přístup říká, že firma je tzv. *absolutně* konkurenceschopná pokud se nachází na trhu se svými konkurenty, druhý přístup tzv. *relativní* konkurenceschopnosti pak označuje již konkrétní úspěch firmy ve vztahu ke svým konkurentům.

Uvedený dvojitý přístup však nic neříká o podmínkách, za jakých firmy na trh vstupují anebo z něj vystupují, a proto se nelze s tímto hodnocením jednoduše ztotožnit.

S ohledem na výše uvedené si zkusme uvést základní cíle, které je možné z hlediska firmy posuzovat:

- a. rychlejší růst obrátu firmy než u konkurence, se kterou tvoříme trh;
- b. rychlejší růst zisku firmy než u konkurence, se kterou tvoříme trh;
- c. rychlejší růst kvality než u konkurence a segmentace trhu.

Následně si můžeme definovat nástroje vedoucí k naplnění těchto cílů. Podstatné je však zdůraznit, že firma bude konkurenceschopná pouze tehdy, pokud všechny cíle budou součástí firemní strategie a při řízení firmy budou nástroje účinně a simultánně fungovat.

Jednoduše lze nástroje definovat jako:

- a. organizační,
- b. personální,
- c. technologické a efektivně využívající své „know-how“.

Přistupme nyní k podrobnější analýze chování firmy v jednotlivých tržních strukturách, resp. v dokonalé a nedokonalé konkurenci.



## 2 DOKONALÁ KONKURENCE JAKO VÝCHOZÍ ASPEKT

Tato tržní situace je s ohledem na své předpoklady v praxi nereálná, nicméně její význam pro vnímání problematiky konkurenceschopnosti je i přesto značný.

Nemá smysl zde rozebírat předpoklady fungování tohoto teoretického modelu, nicméně pro potřeby vnímání mikroekonomických aspektů bude zásadní **nákladová politika firmy**. Jedině v politice nákladů se mohou firmy odlišovat a zde vzniká prostor pro analýzu a hodnocení konkurenceschopnosti, obdobně k tomu přistoupili autoři v publikaci Konkurenceschopnost české ekonomiky (viz Slaný, 2006) ovšem bez praktického výpočtu.

Představme si situaci dvou firem – A a B a jejich nákladové funkce:

$$TC_A = 10q + \frac{q^2}{2} \quad \text{a} \quad TC_B = 6q + q^2 \quad (2.1)$$

Z nákladových funkcí (2.1) lze odvodit mezní náklady obou firem (2.2):

$$MC_A = 10 + q \quad \text{a} \quad MC_B = 6 + 2q \quad (2.2)$$

Následně funkce průměrných nákladů (2.3):

$$AC_A = 10 + \frac{q}{2} \quad \text{a} \quad AC_B = 6 + q \quad (2.3)$$

V tabulce č. 1, kterou následně uvádíme, pak lze pomocí jednoduchých výpočtů zohlednit úroveň konkurenceschopnosti obou firem.

**Tabulka 1: Ilustrativní příklad výpočtu pro firmy A a B s využitím jejich nákladových funkcí**

P	12	14	16	18	20	22	24	26
Q (a)	2	4	6	8	10	12	14	16
Q (b)	3	4	5	6	7	8	9	10
P.Qa	24	56	96	144	200	264	336	416
P.Qb	36	56	80	108	140	176	216	260
TC (a)	22	48	78	112	150	192	238	288
TC (b)	27	40	55	72	91	112	135	160
Zisk (a)	2	8	18	32	50	72	98	128
Zisk (b)	9	16	25	36	49	64	81	100
ZJP (a)	1	2	3	4	5	6	7	8
ZJP (b)	3	4	5	6	7	8	9	10
AC (a)	11	12	13	14	15	16	17	18
AC (b)	9	10	11	12	13	14	15	16

Zdroj: vlastní výpočty a úpravy

Jak můžeme na základě provedených výpočtů hodnotit konkurenceschopnost obou firem? To je možné provést při zohlednění konkrétně stanovené úrovně ceny.

Pokud je úroveň ceny  $P=12$ , pak platí, že firma B je více zisková než firma A, má vyšší podíl na trhu a současně pracuje s nižšími průměrnými náklady ( $AC_B = 9$ ). Zvýšíme-li však úroveň ceny na  $P=14$ , pak bude firma B sice stále více ziskovější, v průměrných nákladech bude rovněž dosahovat lepších výsledků než firma A, ale tržní podíl obou firem bude stejný.

Při ceně  $P=16$  a vyšších úrovních ceny bude firma A postupně zcela ovládat trh a zvyšovat svůj podíl na něm. Její zisk se bude zvyšovat, a při ceně  $P=20$  již dostihne a následně překoná v ziskovosti firmu B.

Zajímavé je podívat se, jak se vyvíjí zisk na jednotku produkce (ZJP) – při žádné úrovni ceny nedosahuje firma A lepších výsledků než firma B. Rovněž průměrné náklady (AC) jsou pro firmu A problémovou záležitostí a můžeme tedy konstatovat, že je nákladově méně efektivní, a tedy i méně nákladově konkurenceschopná. S tímto tvrzením se však nelze jednoduše ztotožnit, protože firmě A sice rostou průměrné náklady (navíc stejným tempem jako u firmy B), ale firma A dosáhla významného podílu na trhu a její zisk rovněž roste. Proto při hodnocení konkurenceschopnosti firmy je nutné zohledňovat více aspektů najednou.

Dalo by se jednoduše říci, že obě firmy jsou podle tržní situace (a úrovně ceny) konkurenceschopné a při jejich hodnocení jsme využili **nákladově – cenový aspekt**.

Mikroekonomická analýza chování firmy v dokonalé konkurenci však může jít ještě kousek dále – v dlouhém období firma A, B, nebo jakékoliv další firmy směřují k minimu průměrných nákladů, zohledňujeme přitom otázku bodu uzavření výroby.

Podíl na trhu se odvíjí od optima produkce a podoby nákladových křivek firem. Co nás však zajímá je následující: Pokud všechny firmy směřují k minimu průměrných nákladů, a tohoto minima dosáhnou, pak zcela jistě pro každou firmu v dokonalé konkurenci s odlišnou nákladovou funkcí bude toto minimum někde jinde. Právě zde je další aspekt mikroekonomické konkurenceschopnosti.

Při zohlednění rozdílných produkčních funkcí v dokonalé konkurenci vznikne struktura nabídky, kterou tvoří rozdílné produkční kapacity. Konkurenceschopnost firmy pak nastane v důsledku udržování nabídky okolo produkčního optima.

Přejděme nyní k hodnocení konkurenceschopnosti v *nedokonalé konkurenci*.

### 3 NEDOKONALE KONKURENČNÍ TRH

Věnovat se otázce role monopolu a jeho vztahu ke konkurenceschopnosti je zcela nemožné, neboť v tomto typu tržní struktury máme na trhu pouze jednu firmu. Navíc samotné předpoklady monopolu předem vylučují hodnotit jakékoliv hledisko firemní konkurenceschopnosti.

Zbývající dvě formy nedokonale konkurenčního trhu však mají určité aspekty, které lze posuzovat.

Začněme situací **oligopolu**. Nebudeme zde rozebírat notoricky známé předpoklady, spíše se zaměříme na některé atributy, podle kterých lze konkurenceschopnost hodnotit. Firma v tržní situaci oligopolu má několik možností, jak být konkurenceschopná více či méně právě s ohledem na určité předpoklady, které její chování na trhu uvozují.

Pokud firmy mezi sebou vzájemně kooperují (aspekt teorie her), pak je evidentní, že budou více ziskové, než v případě nekooperativního chování. Aspekt toho, že oligopol vytváří buď homogenní nebo heterogenní produkci je přitom pro hodnocení chování firmy v této tržní struktuře zásadní. Firmy mohou na jednom trhu spolupracovat a na druhém trhu vzájemně soupeřit. Nejde tedy pouze o náklady (viz dokonalá konkurence), které formují výslednou konkurenceschopnost.

Možnost „odlišení se“ dává firmě více prostoru pro další kritéria své konkurenceschopnosti – uveďme například kvalitu, doprovodné prodejní služby, vzhled, image firmy, apod.

Zjednodušeně řečeno v této tržní struktuře je firma konkurenceschopná tehdy, pokud nabízí zboží srovnatelné kvality za nižší cenu.

V odborné literatuře se lze setkat s názorem, že nejlepším indikátorem konkurenceschopnosti firmy v této struktuře je zisk na jednotku produkce nebo rentabilita vlastního jmění (viz Beneš, 2006).

Ovšem vraťme se k základnímu „nástroji“, které firmy v tomto typu tržní struktury mají. Jedná se o nástroj *koordinace* a následného vlivu na cenu.

Existují 4 základní formy *koordinace*. Zkusme si je stručně představit právě s ohledem na konkurenceschopnost.

První z nich je uzavření *kartelové dohody*. Jedná se o nežádoucí a hospodářskou soutěž narušující aspekt. Nejčastěji jde o cenový kartel – cenový kartel, pokud jeho účastníci dodržují dohodnutá pravidla, přináší tento kartel situaci typickou pro monopol. Platí to pouze v případě, jestliže se jedná o stejně kvalitní produkci. Je reálnou situací, že při stejné ceně, ale odlišné kvalitě mohou zvyšovat svůj podíl na trhu a tím i zisk. Bereme-li v úvahu pouze cenu, pak platí to, co jsme uvedli výše - nemá smysl se tímto z hlediska konkurenceschopnosti dále zabývat podobně jako u klasického monopolu.

Druhým typem *koordinace* je *dominantní firma na trhu* (tzv. cenový vůdce). S ohledem na to, že firmy kolem cenového vůdce nemají šanci prodávat za cenu vyšší, než za kterou prodává cenový vůdce, jde o situaci z hlediska konkurenceschopnosti jako nepřijatelnou. Proč tomu tak je? Firmy kolem cenového vůdce nemají prostor cenově konkurovat, neboť, pokud by chtěly prodávat za cenu vyšší než má cenový vůdce, nerealizovaly by svou produkci na trhu,

v opačném případě – za cenu nižší nelze prodávat zase proto, že tyto firmy mají zpravidla vyšší výrobní náklady, které by nižší prodejní cenou nepokryly.

Třetí typem je tzv. *paralelní tvorba cen*. Aniž by firmy uzavřely nějakou dohodu podobnou kartelu, jejich ceny jsou vzájemně podobné. Zde mohou být firmy cenově konkurenceschopné krátkodobě, než příbuzná firma vyrábějící podobný výrobek svou cenu neupraví pod současnou úroveň a nestane se tedy více cenově konkurenceschopnou.

Posledním typem je *barometrická tvorba ceny*. Rozumíme tím případ firmy, která je nejlepší v odhadu ceny, která bude pro spotřebitele nejpříjemnější. Jde o firmu, která je na trhu delší dobu a má historické zkušenosti se stanovením ceny. Ostatní firmy potom takovou firmu ve své cenové politice následují. Kde narazíme na konkurenceschopnost? Pokud na trhu taková firma opravdu existuje a ostatní firmy „poslechnou“ a cenu si tomu adekvátně upraví, pak mohou na této cenové optimalizaci vydělat a být konkurenceschopné. Pokud k tomu připočteme ještě další necenové aspekty konkurenceschopnosti, může být tato firma skutečně konkurenceschopná i v delším časovém horizontu.

Přejděme nyní do poslední tržní situace, kterou je **monopolistická konkurence**.

Základem této tržní struktury s některými rysy monopolu a dokonalé konkurence je *diferenciace produktu*. Právě schopnost odlišit se, je mimo jiné důležitým indikátorem konkurenceschopnosti. Současně na tomto trhu obzvláště platí zákony tržní ekonomiky – firma, která není v dlouhém období konkurenceschopná trh opouští („jde z kola ven“). Jaké další aspekty necenové konkurenceschopnosti zde sehrávají důležitou roli? Jsou to odlišnosti v designu výrobku, image firmy, prodejních doplňkových službách, historii firmy na trhu, ale například v dostupnosti prodejce pro zákazníka (resp. umístění prodejny). Roli sehrává i know-how, které je podstatou „odlišení se“. V tomto typu tržní struktury je tedy celkem snadné posuzovat kritéria konkurenceschopnosti – jsou na obou úrovních – jednak v cenové a jednak v necenové oblasti.

V druhé a třetí kapitole jsme si představili základní typy tržních struktur a představili si více či méně problémové okruhy konkurenceschopnosti na úrovni firmy. V následující kapitole si pojdme ukázat skutečně vybrané aspekty konkurenceschopnosti z *pohledu mikroekonomické politiky státu*.

## 4 PŘÍSTUPY K MIKROEKONOMICKÉ POLITICE STÁTU

Zkusme se v této kapitole věnovat roli mikroekonomické politiky státu při zvyšování opatření, které více či méně ovlivňují ve svých důsledcích konkurenceschopnost.

Existuje několik přístupů k mikroekonomické politice státu. Když se však na tyto přístupy podíváme s trochu větším odstupem, pak zjistíme, že se jedná fakticky o průřezovou oblast makroekonomické politiky státu v podobě prováděné hospodářské, resp. *strukturální politiky státu*.

Mezi přístupy, kterými lze z pozice státu konkurenceschopnost ovlivňovat, patří podpůrný, aktivní a strategický přístup.

## 4.1 PODPŮRNÝ PŘÍSTUP

Tento přístup předem asociuje ovlivňování tržního prostředí určitými zásahy ze strany státu. V celé ekonomii hledáme opatření vedoucí k nalezení rovnováhy. Tudiž se toto následně vztahuje i na jednotlivé účastníky trhu. Co nás zajímá v oblasti konkurenceschopnosti? Sledujeme dvě oblasti – jaké opatření bude provedeno, a jaké toto opatření nese důsledky pro fungování tržního mechanismu.

Z hlediska mikroekonomického aspektu konkurenceschopnosti hovoříme například o:

- a. opatřeních vedoucích k *lepší alokaci zdrojů*. Ve vazbě na konkurenceschopnost pak hovoříme o důsledcích pro rozhodování firmy o volbě technologie, protože firma musí vycházet ze zdrojů, které má k dispozici a sledovat původ těchto zdrojů. A jistě více bude konkurenceschopná s efektivním (resp. optimálním) rozložením výrobních faktorů.
- b. opatřeních *podporující podnikatelskou aktivitu*. Může jít o klasický balíček podpor v podobě investičních pobídek, ale rovněž například o transparentní a jednoduché legislativní prostředí, snížení daňové a administrativní zátěže, vytvoření příznivého podnikatelského klimatu *akcelerační strukturální politikou* podporující inovační aktivity. To vše povede k růstu konkurenceschopnosti firem v tržním systému. Samozřejmě firmy samotné se musí přizpůsobovat podmínkám vnějšího světa a adaptovat se na ně.

## 4.2 AKTIVNÍ PŘÍSTUP

V tomto přístupu stát přebírá daleko větší roli a následně i odpovědnost za prováděná opatření. Jde o využívání synergického efektu působení veřejnoprávních institucí a soukromých subjektů.

Uvedme si některá opatření posilující konkurenční prostředí:

- a. *finanční podpora perspektivních odvětví*. Musí jít samozřejmě o podporu takovým odvětvím s vysokou přidanou hodnotou a tato podpora musí být systémová. Současně nesmí být touto podporou poškozeny ostatní obory. Pak hovoříme o podpoře konkurenceschopnosti jednotlivých oborů.
- b. *utlumení neperspektivních podniků a oborů*. Nejen podpora, ale i snaha o utlumení činností podniků a oborů může přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti, protože na trh mohou proniknout firmy podporující inovace a vyplnit tak vzniklou mezeru na trhu.

### 4.3 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP

V zásadě je tento přístup založen na *plánovitém pojetí* při řízení strukturální politiky. To znamená, že může jít například o přímou podporu rozvoje například klastrových iniciativ, podporu technologických center anebo například center strategických služeb, která jsou základem konkurenceschopnosti všech zúčastněných firem a následně i regionu, ve kterém působí.

Strategický přístup souvisí s tzv. **konkurenční výhodou**. Konkurenční výhodu lze definovat jako výkonnost, resp. relativní výkonnost firmy v určitém časovém úseku. Konkurenční výhodou je například konkrétní atribut konkurenceschopnosti firmy. Tento atribut je zpravidla jedinečný a obtížně napodobitelný.

Otázka konkurenční výhody je spjata již s anglickou klasickou školou Adama Smithe a Davida Ricarda v podobě definovaných komparativních a absolutních výhod. Firma by přitom měla být motivována objevovat stále nové zdroje konkurenčních výhod a tím být více konkurenceschopnou.

V poslední páté kapitole si představme způsob posuzování mikroekonomické konkurenceschopnosti z hlediska mezinárodního měření.

## 5 INDEX MIKROEKONOMICKÉ KONKURENCESCHOPNOSTI

Pokusme si v rámci této kapitoly jen stručně objasnit, jakým způsobem jsou posuzovány mikroekonomické aspekty konkurenceschopnosti při jejím samotném hodnocení, které provádí renomované organizace a výzkumné instituty.

Jedním z měřítek konkurenceschopnosti je tzv. **index mikroekonomické konkurenceschopnosti**, který je používán například v IMD World Competitiveness Yearbook (viz International Institute for Management Development). Nebo v obdobné struktuře se touto otázkou zabývá World Economic Forum (WEF) v podobě Zprávy o globální konkurenceschopnosti.

Index mikroekonomické konkurenceschopnosti hodnotí podmínky, které posuzují udržitelnou úroveň produktivity ve sledovaných zemích. Zdrojem pro tato hodnocení jsou strategie firem, jejich corporate governance a především kvalita mikroekonomického prostředí. Mezi tzv. *zlatá pravidla konkurenceschopnosti*, podle kterých se hodnotí efektivnost firem patří například – alokace zdrojů a výstupy v podobě nákladové politiky, následují finance, tzn. jak firma získává finanční zdroje pro svou činnost a v neposlední řadě jsou to manažerské praktiky a corporate governance. To vše se provádí na základě firemního průzkumu prostřednictvím výkazů a dotazování. Důraz je však kladen na schopnost přizpůsobovat se dynamicky se měnícímu konkurenčnímu prostředí a hledání konkurenčních výhod.

V ČR se otázkou měření a hodnocení konkurenceschopnosti zabývají především dvě výzkumná pracoviště. Prvním pracovištěm je **Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky** se sídlem v Brně řešící analýzu zdrojů a výsledků konkurenční schopnosti české ekonomiky. Druhým pracovištěm je pražské **Centrum ekonomických studií VŠEM**, které se zaměřuje na analýzu předpokladů a výsledků růstové výkonnosti a kvalitativní konkurenceschopnosti české ekonomiky.

## ZÁVĚR

Občan jako spotřebitel a tím i účastník směny se prakticky denně setkává s „demonstrací“ konkurenční politiky firem, kterou se firmy snaží přizpůsobit tržním podmínkám a v tomto tržním prostředí obstát. Spotřebitel je tak z hlediska firemní politiky hlavní příčinou toho, že firmy mezi sebou soupeří, hledají své konkurenční výhody a stávají se tak více konkurenceschopné.

Konkurenceschopnost se tak stala běžnou součástí života, bez níž by mikroekonomický svět postrádal tolik potřebnou dynamiku a adaptabilitu.

## LITERATURA

- [1] CES [online]: Metodologické hodnocení národní konkurenceschopnosti, Working Paper CES 8/2005 [cit. 12. října 2007]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.vsem.cz>.
- [2] CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY [online]: Metodologie měření a hodnocení makroekonomické konkurenceschopnosti, Working Paper 9/2006 [cit. 13. října 2007]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.econ.muni.cz>
- [3] SLANÝ, A. et al.: *Konkurenceschopnost české ekonomiky*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9
- [4] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR: Závěrečná zpráva projektu evaluace RPS – 4/04 Bariéry růstu konkurenceschopnosti České republiky [cit. 3. října 2007]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.strukturalni-fondy.cz/evaluace>
- [5] GUJARATI, D. *Essentials of Econometrics*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. City University of New York, 1992. ISBN 0-07-112624-4
- [6] CENTRUM VÝZKUMU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI ČESKÉ EKONOMIKY [online]: Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, Working Paper 5/2006 [cit. 5. října 2007]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.econ.muni.cz>
- [7] ČERNÝ, I.: Konkurenceschopnost firem v EU. In *Konkurenceschopnost firem*. Čeladná. 08.-10.02.2005. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005.

Ing. Jan Nevima  
Katedra matematických metod v ekonomice  
Ekonomická fakulta,  
VŠB – TU Ostrava  
tel.: +420 728 854 443  
nevima.jan@tiscali.cz





# Zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků hospodářským sdružováním

JIŘÍ NOVOTNÝ

## **Anotace**

Subjekty malého a středního podnikání jsou oproti velkým podnikům v nevýhodě. Nemohou dosahovat úspor z rozsahu. Cestou, která jim umožňuje tento problém překonat, je hospodářské sdružování. Toto sdružování může být kooperačního, nebo koncentračního typu. U kooperačního sdružení se původní hospodářská samostatnost uchovává, u sdružení koncentračního typu zaniká.

## **Klíčová slova**

malé a střední podniky, vstup ČR do EU, konkurenceschopnost, sdružování podniků

## **Annotation**

Subjects of small and medium entrepreneurial activities have a disadvantage in comparison with big enterprises. They can't reach economies of scale. One way, how to cope with this problem is economic association. This association can be both cooperative and concentration character. Cooperative association preserves original economic independence, by concentration association the economic independence ceases.

## **Keywords**

small and medium enterprises, EU accession, competitiveness, association of enterprises

## **ÚVOD**

Vstupem ČR do EU se prostředí pro podnikání malých a středních podniků významně změnilo. Rozšířil se prostor pro jejich podnikatelské aktivity, ale zároveň se o tento větší trh musí dělit s větším počtem konkurentů z dalších zemí EU. Jejich další existence a rozvoj tak závisí od prosazení se na tomto zvětšeném území. Jednou z možných cest jak v nové situaci obstát a posílit své možnosti je hospodářské sdružování podniků.

V České republice zatím není vedena žádná oficiální statistika se zaměřením na sektor malých a středních podniků. Možností jak tyto informace získat je vlastní výzkum. Výzkumný tým Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity provedl v první polovině roku 2007 dotazníkové šetření zaměřené na zkoumání vztahu malých a středních podniků k

mezipodnikovému sdružování. Hlavním třídícím znakem byla velikost podniku. Použité třídění zkoumaných subjektů sektoru malého a středního podnikání bylo založeno na členění do velikostních kategorií způsobem obvyklým v EU, tedy na členění podniku podle počtu zaměstnanců na :

- mikropodniky (1-9 zaměstnanců),
- malé podniky (10-99 zaměstnanců)
- střední podniky (100-499 zaměstnanců).

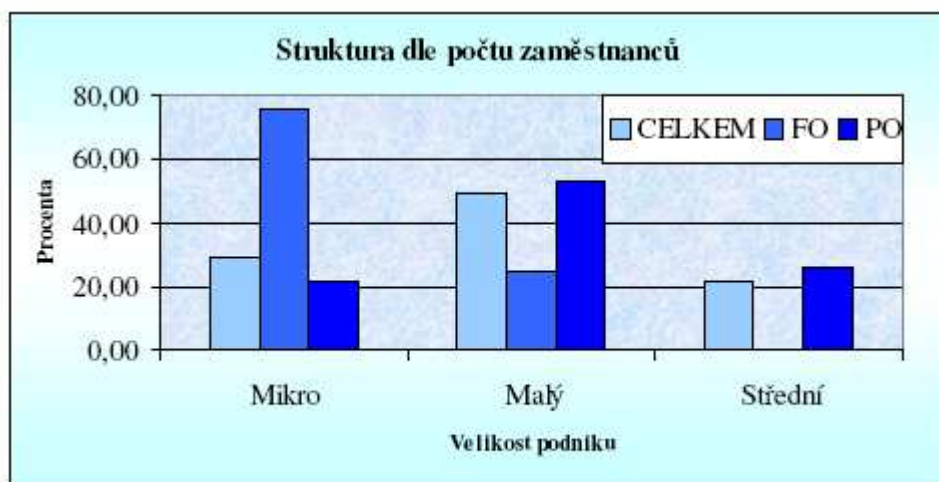
Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí proškolených tazatelů – studentů kurzu Nauky o podniku, kteří přímo v podniku vyplnili připravený dotazník. V souboru jsou nejvýrazněji zastoupeny podniky z Jihomoravského kraje a krajů přilehlých. Vzhledem k tomu, že předmětem výzkumu jsou obecné vztahy a souvislosti, které nejsou závislé na lokalizaci podniku, lze podle našeho názoru výzkum a jeho výsledky považovat za smysluplné.

## **1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

V rámci provedeného výzkumu se podařilo shromáždit údaje z 256 podniků, z toho 37 je podniků podnikajících v režimu fyzické osoby a zbývajících 219 má charakter právnických osob. Jak je zřejmé z navazujícího tabulového přehledu a navazujícího grafického znázornění, kde třídícím ukazatelem je vedle velikostní kategorie podniku i právní forma podnikání, podniky fyzických osob mají četnější zastoupení u nižších velikostních kategorií, zatímco u podniku právnických osob četnost zastoupení s růstem velikostní kategorie podniku roste. Zajímavě působí zjištění že zatímco u podniků fyzických osob má vývoj relativní četnosti od kategorie mikropodnik ke kategorii střední podnik plynulou vývojovou tendenci, u podniků právnických osob je zřejmá diskontinuita. Nejčetněji jsou zde zastoupeny podniky patřící do velikostní kategorie malý podnik (více než polovina). U okrajových velikostních kategorií, tedy u mikropodniků a středních podniků je četnost zastoupení podniků právnických osob v zásadě vyrovnaná - dělí se o zbývající polovinu subjektů této právní formy.

<b>Struktura dle počtu zaměstnanců</b>								
velikostní kategorie	Celkem		Velikostní kategorie podniku					
			Mikro		Malý		Střední	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Fyzické osoby	37	100	28	75,68	9	24,32	0	0,00
Právnícké osoby	219	100	47	21,46	116	52,97	56	25,57
<b>CELKEM</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>29,30</b>	<b>125</b>	<b>48,83</b>	<b>56</b>	<b>21,88</b>

tab.č. 1.: Struktura podniků (zdroj autor)



graf.č.1.: Rozdělení podle počtu zaměstnanců (zdroj autor)

Jak je zřejmé z navazující tabulky č.2, členění podniků podle předmětu podnikání vykazuje, u jednotlivých velikostních kategorií rozdílné strukturální zastoupení. Dominujícím předmětem podnikání u mikropodniků jsou služby, zatímco u nejvyšší velikostní kategorie tohoto sektoru - středních podniku převažuje zastoupení subjektů podnikajících ve výrobě.

<b>Struktura podniků dle předmětu podnikání</b>								
velikostní kategorie	Celkem		Předmět podnikání					
			obchod		výroba		služby	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	75	100	19	25,33	13	17,33	43	57,33
malý	125	100	30	24,00	48	38,40	47	37,60
střední	56	100	9	16,07	35	62,50	12	21,43
<b>CELKEM</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>22,66</b>	<b>96</b>	<b>37,50</b>	<b>102</b>	<b>39,84</b>

tab.č.2.: Rozdělení dle předmětu podnikání (zdroj autor)

Dalším zkoumaným aspektem byla ekonomická výkonnost podniku. Údaje získané výzkumem o této charakteristice zkoumaných podniku uvádí tabulka č.3. Podniky ekonomické data sdělují velmi neochotně. Zdůvodňují to obavami z prozrazení svého obchodního tajemství. Údaje o výkonnosti zkoumaných podniků byly proto zjišťovány zprostředkovaně. Využilo se k tomu členění podniků podle etapy jejich vývoje. Podniky tak byly rozčleněny do uvedených kategorií:

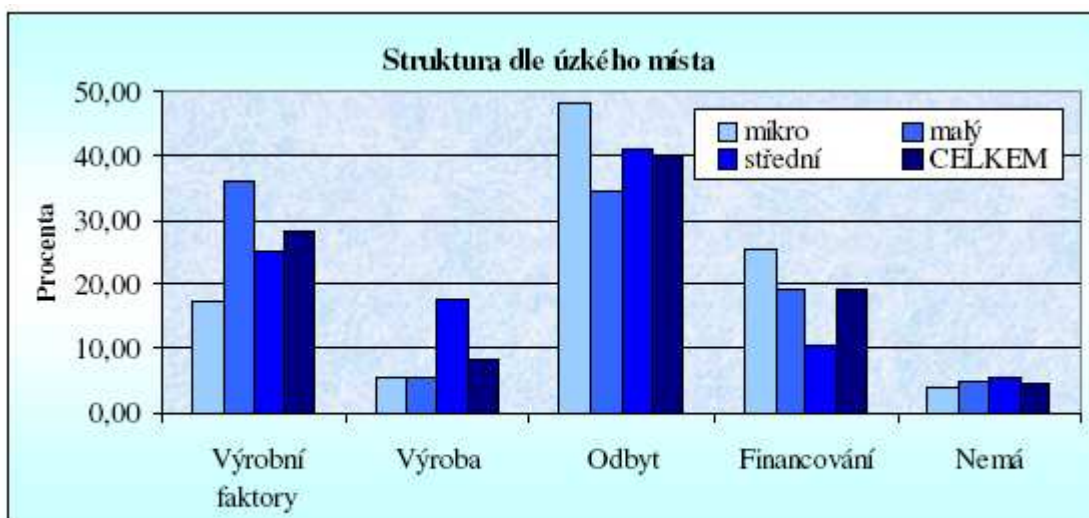
- nový podnik (do tří let existence- podnik se na trhu teprve etabluje, nelze ještě jeho výkonnost posoudit z dlouhodobějšího hlediska),
- rostoucí podnik (podnik dlouhodobě působící na trhu a dosahující nadprůměrné ziskovosti, což umožňuje jeho růst),
- stabilizovaný podnik (podnik dlouhodobě působící na trhu a dosahující přiměřený zisk - průměrný v daném odvětví, tento podnik nemá tendence k intenzivnímu rozšiřování svých podnikatelských aktivit),
- podnik ve fázi změny (podnik, který nedosahuje přiměřeného zisku a proto prochází ozdravnými opatřeními).

Struktura podniků dle etapy vývoje										
velikostní kategorie	Celkem		Etapa vývoje							
			nový		rostoucí		stabilizovaný		ve fázi změny	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	75	100	24	32,00	14	18,67	34	45,33	3	4,00
malý	125	100	7	5,60	41	32,80	72	57,60	5	4,00
střední	56	100	1	1,79	17	30,36	35	62,50	3	5,36
<b>CELKEM</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>12,50</b>	<b>72,00</b>	<b>28,13</b>	<b>141</b>	<b>55,08</b>	<b>11</b>	<b>4,30</b>

tab.č.3.: Rozdělení podle etapy vývoje

## 2 SDRUŽOVÁNÍ

Úzké místo je označení pro tu oblast podniku, která limituje jeho další rozvoj. Jak ilustruje graf č.2, nejčastěji byl v rámci výzkumu jako úzké místo uváděn odbyt výrobků. Druhou nejčastěji uváděnou oblastí limitující rozvoj podniku bylo získávání výrobních faktorů. Velmi často se jednalo o problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků. Problémy v oblasti výroby byly relativně nejčastěji uváděny jako limitující faktor rozvoje u středních podniků. U mikropodniků a malých podniků byla zase častěji jako úzké místo označována oblast financování.



graf.č.2: Rozdělení podle úzkého místa (zdroj autor)

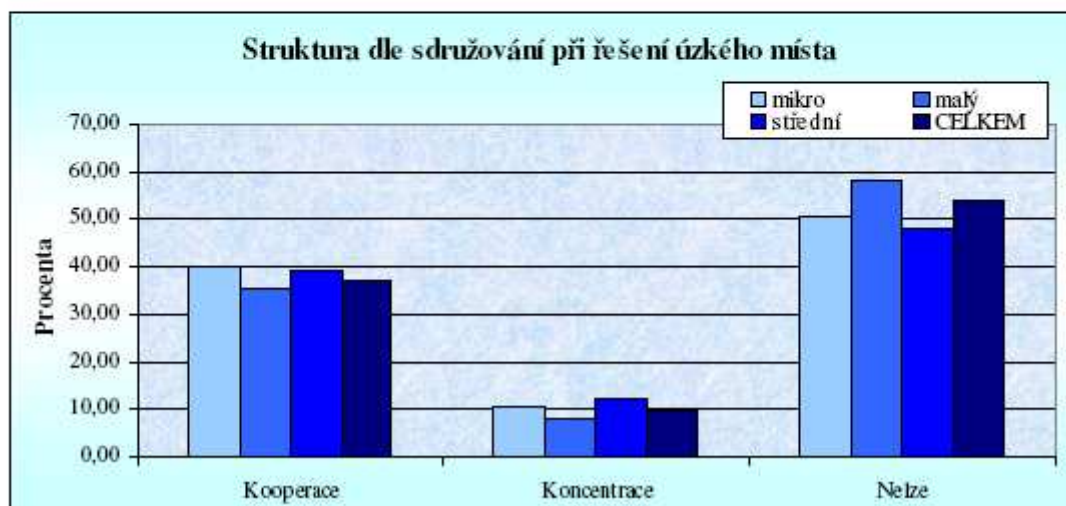
Možnost k řešení obtíží plynoucích z existence úzkého místa nabízí sdružování podniků. V rámci prováděného výzkumu byla zkoumána ochota dotazovaných podniků využít při odstraňování úzkého místa hospodářského sdružování. Jednalo se o využití:

- kooperace (spojení má podobu spolupráce, obvykle v určité oblasti podniku např. pořizování, odbyt apod., podnik neztrácí samostatnost právní ani ekonomickou), nebo
- koncentrace (spojení zahrnuje obvykle všechny oblasti podniku, podnik ztrácí hospodářskou samostatnost a někdy i právní).

Ochotu zkoumaných subjektu využít hospodářského sdružování k řešení úzkého místa pak ukazuje navazující tabulka č.4 a znázorňuje graf č.3.

Struktura podniků dle využitelnosti sdružování při řešení úzkého místa								
velikostní kategorie	Celkem		Odstraňování úzkého místa					
			kooperace		koncentrace		nelze	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	75	100	30	40,00	8	10,67	38	50,67
malý	125	100	44	35,20	10	8,00	73	58,40
střední	56	100	22	39,29	7	12,50	27	48,21
<b>CELKEM</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>37,50</b>	<b>25</b>	<b>9,77</b>	<b>138</b>	<b>53,91</b>

tab.č.4.: Využitelnost sdružování při řešení úzkého místa (zdroj autor)



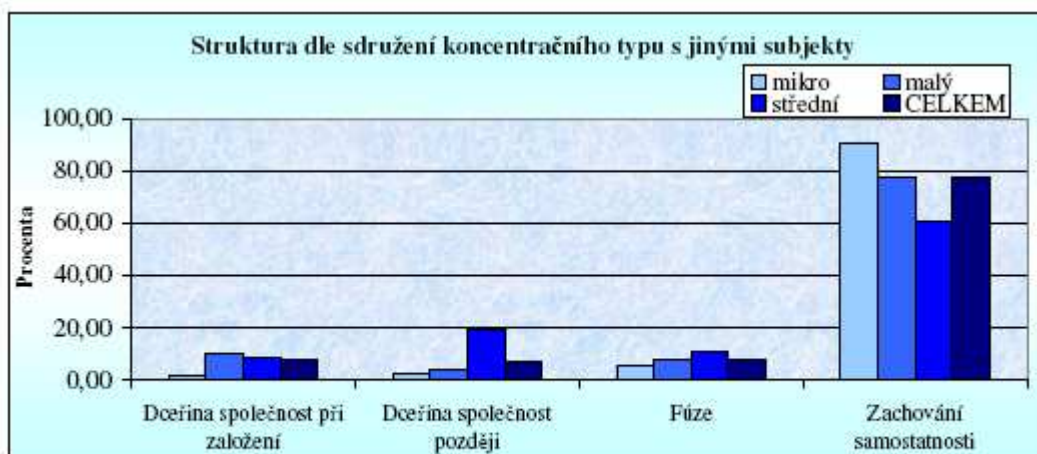
graf.č.3.: Využitelnost sdružování při řešení úzkého místa (zdroj autor)

Relativně často (v polovině případů) podniky uváděly, že hospodářské sdružování jejich problém s úzkým místem nevyřeší. Dle doplňujících poznámek byla nejčastějším důvodem pro odmítnutí sdružování obava ze ztráty samostatnosti podniku a také snaha uchovat, podle názoru dotazovaného, jedinečnost podniku.

Zbývající polovina podniků vnímá možnosti svého hospodářského sdružování pro řešení úzkých míst kladně. Sdružení kooperačního typu je z tohoto pohledu hodnoceno pozitivně cca třetinou subjektů u všech velikostních kategorií zkoumaného souboru podniků. Výrazně tak přesahuje četnost kladných hodnocení potenciálu sdružování koncentračního typu, která, v zásadě u všech velikostních kategorií, zůstávají na úrovni jednotek procent.

Zkoumání vztahu podniků sledovaného souboru k hospodářskému sdružování bylo šetřeno i zjišťováním míry jeho využívání v praxi. Zde byla zjišťována zapojenost zkoumaných podniků do sdružení koncentračního typu, kooperativního typu a do zájmových sdružení. Výsledky zjištění znázorňují grafy č. 5 a č. 6.





graf.č.5: Struktura dle zapojení do koncentračního sdružení (zdroj autor)



graf.č.6: Struktura dle zapojení do kooperačního sdružení (zdroj autor)

U sdružení koncentračního typu bylo předmětem zkoumání zda podnik vznikl jako dceřiná společnost, či zda se dceřinou společností stal po svém založení, zda vznikl fúzí s jiným subjektem nebo zda si uchoval samostatnost od svého vzniku. Zajímavá je okolnost, že sdružování koncentračního typu bylo zjištěno u všech velikostních kategorií subjektů sektoru malého a středního podnikání a s využitím všech jeho zkoumaných forem.

Zaznamenaný výskyt zkoumaných forem koncentračního typu sdružování se v podstatě pohybuje v úrovni jednotek procent, pouze u kategorie středních podniků činí subjekty, které se staly dceřinými společnostmi v průběhu své existence, cca 20% jejich celkového počtu.

Při zkoumání stavu ve využívání kooperačního sdružování bylo zjišťováno, zda se jedná o využití horizontální kooperace (tedy spojení podniků na stejném výrobním stupni) nebo kooperace vertikální (spojení podniků na navazujících výrobních či obchodních stupních). Bylo zjištěno, že kooperačního sdružování využívají všechny velikostní kategorie podniků zkoumaného sektoru malého a středního podnikání. Zajímavé je i jejich v podstatě vyrovnané relativní zastoupení v úrovni cca 50%, s výjimkou mikropodniku které zůstávají na úrovni cca 40%. V zásadě vyrovnané je i zastoupení vertikálního a horizontálního sdružování, pohybující se v rozpětí 20 – 30%.



## ZÁVĚR

Na rozdíl od velkých podniků nemohou malé a střední podniky dosahovat úspor z rozsahu. Sdružování subjektů sektoru malého a středního podnikání umožňuje tomuto handicapu čelit. Výsledky provedených výzkumů ukazují, že potenciál hospodářského sdružování malých a středních podniků není v praxi zcela doceněn. Přes tento problém ale existují i některá pozitiva. V zásadě jen cca 50% zkoumaných podnikatelských subjektů u všech velikostních kategorií (mírnou výjimku tvoří jen subjekty velikostní kategorie malé podniky) nevidí v hospodářském sdružování nástroj řešení svých rozvojových problémů. Podniky pozitivně hodnotící přínosy hospodářského sdružování (rovněž cca polovina) výrazně preferují sdružování kooperačního typu (cca 40%) před sdružováním koncentračním (cca 10%).

Výzkum současné situace ve využívání hospodářského sdružování přinesl v zásadě obdobné výsledky. Sdružení kooperačního typu využívá více než třetina celkového počtu zkoumaných subjektů v podstatě u všech velikostních kategorií podniku sektoru. Využití koncentračního typu sdružování je zastoupeno výrazně méně. Je zde velmi zřetelně patrná tendence nárůstu relativního zastoupení subjektů sdružených cestou koncentrace, s růstem velikostní kategorie podniku. Sdružování podnikatelských subjektů v sektoru malého a středního podnikání u všech jeho velikostních kategorií není dosud plně využito. U hospodářského sdružování, jak u jeho kooperačního typu tak u jeho koncentrační varianty, existují rezervy ve využívání. Podnikatelům se tak nabízí šance jak lépe čelit obtížím plynoucím z náročnějších podmínek, které sebou vstup České republiky do Evropské unie nese.

## LITERATURA

- [1] MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniku 1-3*. Plzeň: ZCU, 1997-8
- [2] NOVOTNÝ, J. Šance a rizika malých a středních podniků v ČR In: *Podnikanie a podnikatelské prostredie v Slovenskej republike*, Bratislava: EU v Bratislave, 2005
- [3] NOVOTNÝ, J. Některé problémy malých a středních podnikatelských subjektů podnikajících podle živnostenského zákona In: *Vývojové tendence podniku, Svazek II*, Brno: ESF MU v Brně, 2005
- [4] NOVOTNÝ, J. Malé a střední podniky po vstupu ČR do EU In: *Podnikanie a podnikatelské prostredie v Slovenskej republike*. Bratislava: Ekonom, 2007
- [5] NOVOTNÝ, J. Malé a střední podniky po vstupu ČR do EU: Obecná charakteristika In: *Vývojové tendence podniku, Svazek II.*, Brno: ESF MU v Brně, 2006.
- [6] NOVOTNÝ, J. Činitelé ztěžující zakládání a rozvoj malých a středních podniků v ČR. In: *Vývojové tendence podniků, Svazek II.*, Brno: ESF MU v Brně, 2006
- [7] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha: C.H.Beck, 1995

Doc., Ing. Jiří Novotný, CSc.  
Katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova Univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno-Pisárky  
novotji@econ.muni.cz



# Konkurenceschopnost rodinných podniků v České republice

PAVLA ODEHNALOVÁ

## **Anotace**

Rodinné podnikání je charakteristické vlastnostmi, které jej odlišují od podnikání nerodinného. Problémům, kterým rodinné podnikání čelí je řada. Pokud jsou vlastnosti rodinných podniků správně využity a rozvíjeny mohou být zdrojem jejich konkurenceschopnosti a mohou pomoci překonat problémy, se kterými se rodinné podniky setkávají.

## **Klíčová slova**

rodinné podnikání, konkurenceschopnost, nepotismus, paternalismus

## **Annotation**

Family business is different from non-family business by its characteristics. Family business face to many problems. However are family business characteristics managed and developed well, these might become sources of their competitiveness and could help overcoming the current problems of family business.

## **Keywords**

family business, competitiveness, nepotism, paternalism

## **ÚVOD**

Rodinné podnikání je pro světovou ekonomiku přínosem. Dokazují to nejen statistické údaje, ale i politické a ekonomické snahy jednotlivých států na podporu rodinných podniků. V České republice zůstává rodinné podnikání doposud nedoceno. Existuje jen málo výzkumů zabývajících se situací rodinných firem u nás. Většina výzkumů na toto téma bylo prováděno v USA a západní Evropě. Výzkumy ve východní části Evropy jsou spíše ojedinělé. Legislativní rámec, který by rodinnému podnikání dal určitý řád, chybí úplně. Podle názoru českých podnikatelů jsou formulace dnešní legislativy velmi nepřesné a pro rodinu komplikované. Rodinné podniky jsou nuceny najímat si externí pracovníky na specifické druhy činností, které kvůli složité legislativě nemohou vykonávat samy. Příkladem je vedení účetnictví či zpracování daňového přiznání.

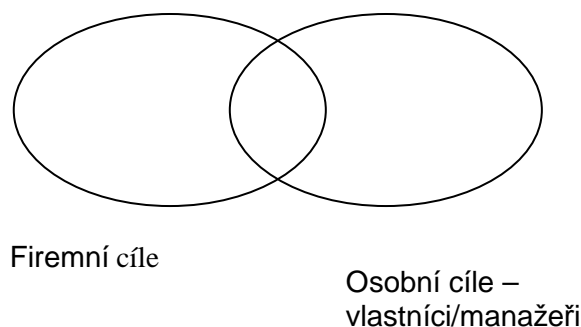
Navzdory nezájmu, které rodinné podnikání u nás provází lze hovořit o jeho podstatném významu pro českou ekonomiku. Podle údajů z roku 2007 Českého statistického úřadu je

počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků 786,2 tis. osob z celkového počtu 937 tisíc podnikatelských subjektů. Více jak polovina uvedených podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků pak působí v oblasti služeb. Podobný rozsah rodinných podniků lze nalézt i v ostatních evropských státech. Výzkumy International Enterprise Research Academy uvádí, že rodinné firmy tvoří až 95 % veškerých podniků v EU. Největší zastoupení rodinných podniků má Itálie, kde je 95 % veškerých podniků rodinného charakteru. Nelze říci, že by rodinné firmy spadaly pouze do kategorie malého a středního podnikání. Mezi rodinnými podniky najdeme společnosti jako Chanel, Henkel, Lego, Baťa, Budweiser a další spadající do kategorie velkých podniků tedy těch, kteří zaměstnávají víc jak 500 zaměstnanců. Rodinné firmy mají podstatný podíl na tvorbě HDP a zaměstnanosti v evropských zemích. Například v Itálii tvoří 75 % HDP rodinné firmy a zaměstnávají 82 % osob.

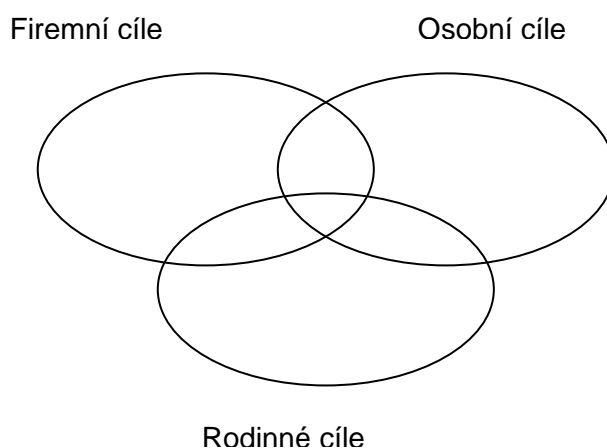
## **1 FAKTORY PODPORUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST**

Profesor Koiranen, přední evropský odborník na rodinné podnikání, působící na univerzitě v Jyväskylä ve Finsku, na jedné ze svých konferencí na téma rodinné podnikání uvedl, že rodinné firmy tvoří „páteř evropské ekonomiky“. Konkurenceschopnost rodinných podniků je kromě faktorů typických pro každé malé a střední podnikání rozšířena i o faktory, které odlišují právě rodinný podnik od podniku nerodinného. Jedním z těchto faktorů jsou například cíle podniku.

**Obrázek č. 1: Nerodinné podniky**



**Obrázek č. 2: Rodinné podniky**



Zdroj: Strážovská, 2003

Z obrázku č.1 a č.2 je patrné, že rodinná firma do svého každodenního rozhodování kromě firemních a osobních cílů musí zahrnout i cíle rodiny. Specifikem rodinných firem je možnost členů rodiny podílet se na řízení a vedení firmy, ovlivňování podnikových strategií a cílů.

Rodina je ve většině případů na rodinném podniku finančně závislá. Se zánikem podniku by se rodina dostala do tíživé finanční situace. Obava ze ztráty rodinného majetku je největším motivem, který nutí rodinu udržet rodinný podnik i za podmínek, které by pro nerodinný podnik znamenaly zánik.

Rodinné firmy jsou daleko více pro stakeholdersky orientované. Strážovská (2003) uvádí, že rodinné podniky mají sklon snažit se o to, aby se dařilo jejich širokému okolí a komunitám v něm žijícím. Navíc se projevují podstatně flexibilněji v hledání nových podnikatelských aktivit než podniky nerodinné.

Koiranen (2007) uvádí, že motivem charakteristickým pro rodinné podnikání je samotné vlastnictví rodinného podniku. Podle něj je vlastnictví faktor, který zajišťuje onu generační spojitost, díky které může rodinné podnikání existovat. Rodina je motivována zájmem,

vycházejícím z vlastnictví majetku v podobě podniku. Zájem rodiny v podobě vlastnictví je předpokladem pro dobré vedení podniku.

Rodinné podniky celkově ozdravují českou podnikatelskou sféru. Dobré jméno firmy a tradici, kterou těžce vybudovaly se snaží udržet, a proto dbají na vysokou kvalitu výrobků a služeb. Jejich orientace je odlišná od klasických nerodinných podniků. Rodinné podniky jsou více než na krátkodobý zisk orientovány do budoucna, jde jim spíše o dlouhodobou orientaci. Daleko více než nerodinné podniky jsou schopny obětovat zisky k dalšímu zajištění chodu firmy, čímž se stávají odolnější vůči kritickým situacím. Rodinné firmy se tak stávají poměrně spolehlivým obchodním partnerem. Z výzkumů, které byly v oblasti rodinného podnikání provedeny (Strážovská, 2003, Hanzelková, 2006) vyplývá, že progresivita rodinných podniků spočívá ve skutečnosti, že poskytují pracovní místa rizikovým skupinám obyvatel. V některých zemích je zcela běžné, že podnikatelé zakládají firmu již jako rodinnou např. Japonsko, Finsko, Německo, USA atd.

Rodinné podniky se tak stávají jednou z možností řešení problému nezaměstnanosti. Většinou vykazují větší schopnost vytvářet nová pracovní místa. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost. Některé rodinné firmy jsou závislé na předání mladšímu členu rodiny, většinou synovi, případně dceři. Úspěšné předání společnosti předpokládá poměrně dlouhodobou spolupráci nástupce a původního majitele. Právě zde se ukazuje otevřenost rodinných firem vůči např. mladým členům rodiny, absolventům, lidem bez praxe, kteří představují jednu z rizikových skupin.

Obdobným způsobem řeší rodinný podnik problematickou situaci na trhu práce v oblasti dlouhodobě nezaměstnaných jako jsou osoby ve vyšším věku, popř. osamělí rodiče, tedy samoživitelé. Zkušenosti z předchozího zaměstnání jsou tak využity ve prospěch rodinné firmy, která na oplátku dokáže usnadnit životní situaci svému zaměstnanci.

## **2 FAKTORY SNIŽUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST**

Rodinné podniky se navzdory své vysoké „životaschopnosti“ potýkají i s řadou problémů typických pro rodinné podnikání. Stejně jako faktory, které konkurenceschopnosti podniků napomáhají mají faktory snižující konkurenceschopnost původ v rodině samotné. Problémy rodinných podniků mají původ již v samotném založení společnosti. Strážovská (2003) uvádí různé možnosti vzniku rodinných podniků:

- Rodičovská – v tomto případě je dominantní pozice zastupována jedním z rodičů, nejčastěji to bývá otec, který zaujímá jak pozici majitele firmy tak i pozici „šéfa“.
- Manželská – rodinný podnik může vzniknout dvěma způsoby. Prvním způsobem, je přibrání partnera do firmy až po svatbě. Druhý u nás obvyklejší způsob, je založení firmy oběma manželi.
- Příbuzenská – ve firmě působí sourozenci a často i jejich partneři.

- Firma více rodin<sup>1</sup> – jedná se o podniky založené dvěma či více rodinami, jejichž členové jsou zainteresováni v podnikových procesech. Je to jakýsi hybridní typ, který se nachází někde mezi ostatními firmami a rodinným podniky. Příkladem je firma Ravak, která byla v roce 1991 založena dvěma rodinami - Kreysů a Vařeků.

Veškeré uvedené způsoby založení rodinné firmy jsou charakteristické mezilidskými vztahy, které zasahují do každodenního chodu podniku. Rodinné vztahy mohou být jak předností rodinného podnikání tak i omezením. Zvláště v případě rodičovské firmy mohou nastat konfliktní situace, které brání rozvoji a chodu firmy. Rodičovský typ rodinné firmy je charakteristický dominantní pozicí zakladatele firmy. Výzkumy ukazují<sup>2</sup>, že v řadě firem dochází ke koncentraci moci v rukou zakladatele. Tento problém Hanzelková (2004) charakterizuje jako „paternalismus“. Typickým znakem paternalismu projevovaného ve vedení rodinné firmy je např. sklon k autokracii, silná potřeba kontroly, nedůvěra v ostatní spolupracovníky, potřeba uznání, neschopnost delegace. Veškeré projevy paternalismu tak mohou ve svém důsledku vést k zániku firmy, způsobeném právě neschopností zakladatele firmy zbavit se projevené nedůvěry ve své spolupracovníky. Projevovaný paternalismus ze strany původního zakladatele firmy má často dopad i na jeho nástupce z řad rodinných příslušníků. Nově nastupující ředitel zůstává ve stínu původního zakladatele. Neustálou kontrola a projevovaná nedůvěra ze strany zakladatele brání jak osobnímu tak profesnímu rozvoji vedoucího člena rodiny.

Opačným problémem, který se projevuje v rodinných firmách je tzv. „nepotismus“. Nepotismus se projevuje obsazováním důležitých funkcí v podniku z řad rodinných příslušníků bez ohledu na jejich schopnosti. Zakladatelé rodinných firem zaměstnávají své příbuzné ve strategických pozicích. Cílem tohoto jednání je zřejmě obava ze ztráty kontroly nad podnikem, popřípadě snaha „zajistit dětem lepší budoucnost“. Nepotismus s sebou ovšem přináší negativa ve formě demotivace zaměstnanců. Problém nastává ve chvíli kdy dojde ke střetu zájmů „uměle“ dosazeného člena rodiny a zaměstnanců. Ve svém důsledku může tato situace vést k odchodu klíčových zaměstnanců, na kterých je firma existenčně závislá.

Rodinné podniky se často potýkají s problémem udržitelnosti organizace ve smyslu jejího předání další generaci. Předání firmy do rukou dalších generací je dlouhodobý proces, který předpokládá předání vlastnictví, managementu a vedení. (Lambrech, 2005, str.278)

Řada rodinných podniků tuto skutečnost podceňuje a dochází k tomu, že nástupnická generace není schopna firmu dále vést. Původní vedení firmy nedá novému vedení čas se s firmou dostatečně sžít a seznámit se všemi potřebnými náležitostmi a zejména nástrahami, které na nové vedení čekají. Podnik se pod novým vedením dostává do potíží, které mohou vést až k samotnému zániku podniku.

<sup>1</sup> Dortová, L. Přednosti a meze rodinného podnikání. Diplomová práce. Brno: ESF-MU, 2007.

<sup>2</sup> Hanzelková, A. Jak zvládnout psychodynamiku rodinných firem. Mezinárodní konference „Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy“ Brno, 12.4.2007



## ZÁVĚR

Síla rodinného podnikání tkví v jeho charakteristických vlastnostech. Vysoký smysl pro sociální cítění, důraz na kvalitu, tradici a motivace plynoucí z vlastnictví podniku jsou faktory, kterými se rodinné podnikání zásadně liší od klasického nerodinného podnikání.

Navzdory problémům, které rodinné podnikání provází, jsou uvedené charakteristiky předpokladem dobré konkurenceschopnosti rodinných firem u nás a dokládají, že rodinné podnikání má v ekonomice svůj nezastupitelný význam.

## LITERATURA

- [1] HANZELKOVÁ, A. Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses, A Multiple Case Study on the Present Challenges, 2004, UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ JYVÄSKYLÄ 2004
- [2] DORTOVÁ, L. Přednosti a meze rodinného podnikání. Diplomová práce. Brno: ESF-MU, 2007.
- [3] STRÁŽOVSKÁ, L. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint Vfra, 2003,
- [4] ISBN: 80-89085-00-8.
- [5] KOIRANEN, M. Rodinné firmy a odpovědné vlastnictví. In *Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy*. Brno 2007
- [6] LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family business review*, Dec. 2005, 18,4, ABI-INFORM Global, str. 278
- [7] Tisková zpráva: Family business dominate. On-line. Dostupná na WWW: [www.ifera.org-pdfs-ifera\\_facts\\_figures.pdf](http://www.ifera.org-pdfs-ifera_facts_figures.pdf).
- [8] Tisková zpráva: Vývoj ekonomické aktivity obyvatelstva ve 2. čtvrtletí 2007. On-line. Dostupná na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/732B002CE588>

Ing. Pavla Odehnalová  
Katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova Univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno-Pisárky  
tel: 549491785  
63229@mail.muni.cz

# Konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky v období globalizácie svetového hospodárstva

HELENA ORAVCOVÁ

## **Anotácia**

Predmetom tohto príspevku je poukázať na význam konkurencieschopnosti na národnú ekonomiku ako aj na privátny sektor, a ich vplyv na expanziu globálnej ekonomiky. Cieľom bolo identifikovať typy konkurenčných výhod, stav konkurenčnej schopnosti a zdroje konkurenčných výhod. Všetky uvedené fakty boli ponímané v súvislosti s prístupom Európskej únie k otázke konkurencieschopnosti, ako aj Slovenska. Za dôležité zistenie považujem významný prínos rozvoja ľudských zdrojov na konkurencieschopnosť národnej ekonomiky ako aj podnikového sektora.

## **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, konkurenčná schopnosť, vedomostná ekonomika

## **Annotation**

The object of this report was to point out consequence of the competitiveness on the national economy as well as on corporate sector, and its influence on expansion of global economy. The target was to identify the types of possible competitive advantages, the stage of competitive capability and the sources of competitive advantages. The stated facts were appreciated from aspect of relation between European Union (as well as Slovakia) and question of competitiveness. An important determination was the significant influence of human resources development on competitiveness of national economy as well as on corporate sector.

## **Keywords**

competitiveness, competitive advantage, competitive capability, knowledge-based economy

*„Bez rastu produktivity práce nie je možné systematické zlepšovanie ekonomických podmienok života ľudí. O tempe rozvoja ekonomiky pritom rozhodujú hlavne primerane vysoká úroveň ľudského kapitálu a vnútorné podmienky hospodárenia v krajine.“*

Leszek Balcerowicz: *Sloboda a rozvoj*, 2000

## **1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ**

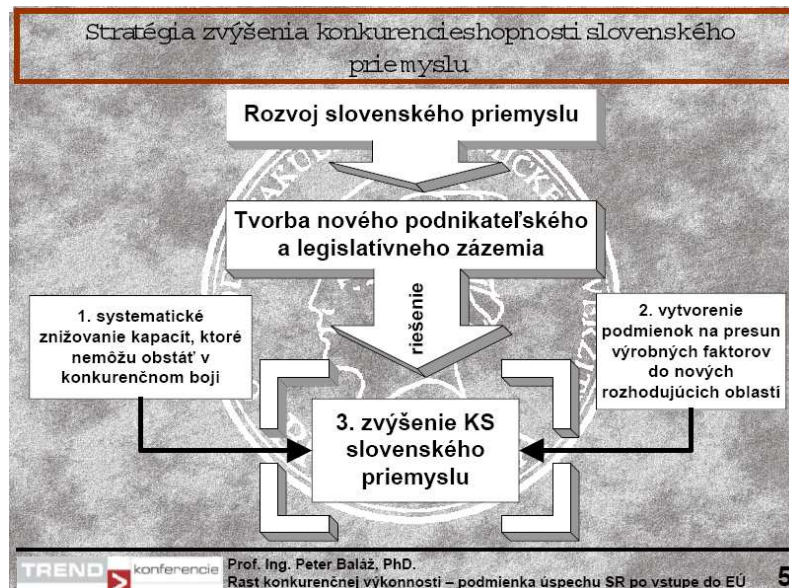
### **1.1 VÝZNAM KONKURENCIESCHOPNOSTI PRE ROZVOJ EKONOMIKY SR**

Svetové hospodárstvo speje k integrácií národných ekonomík do nadnárodného globálneho kontextu vyznačujúceho sa užšími väzbami na mikro i makro úrovni. Práve vstupom Slovenska do Európskej únie sa ešte viac dostala do popredia otázka konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky a slovenských podnikov, kedy sa výrazne mení charakter konkurencieschopnosti z kvantitatívnej na kvalitatívnu konkurencieschopnosti. Slovenské hospodárstvo stratilo tradičné konkurenčné výhody ako lacná pracovná sila a energia, kedy z dôvodu novej ekonomickej situácie rastú náklady podnikov v priemere až o 30%.

Dôvodom rastu nákladov sú zvýšené požiadavky na preberanie európskych noriem, požiadavky na ochranu životného prostredia, predlžovanie dovolení, vyradovanie starých strojov a masívna obnova strojového parku, rast miezd a liberalizácia trhu s energiami.

Preto je nevyhnutné zamerať sa na nové, kvalitatívne konkurenčné výhody, ako:

- schopnosť využívať technológie znižujúce náklady,
- schopnosť ponúknuť pri danej cenovej hladine vyššiu kvalitu ako konkurencia,
- schopnosť získať na trhu nezastupiteľné miesto,
- presadzovanie vedomostnej ekonomiky.



## 1.2 TEÓRIA KONKURENČNEJ SCHOPNOSTI

Problematika konkurencieschopnosti krajín na svetových trhoch tvorí dnes základ najnovšej teórie medzinárodného obchodu, ekonomického rastu, pričom zdôrazňuje inovačné, reálnejšie, ale aj rozdielne zdroje obchodovania a hospodárskeho vývoja v porovnaní s klasickou i neoklasickou teóriou medzinárodného obchodu. Súčasná teória medzinárodného obchodu sa zaoberá analýzou tých faktorov, ktoré v rozhodujúcej miere rozdielne ovplyvňujú ekonomickú úroveň a blahobyt krajín rozvinutých i rozvojových. Zohľadňuje sa rozdielnosť vkusu a dôchodkovej elasticity medzi krajinami. S novou teóriou obchodu sa objavuje nový pohľad aj na klasickú a neoklasickú komparatívnu výhodu. Ako alternatívny pojem sa objavuje konkurenčná výhoda, ktorej odlišenie od komparatívnej výhody má svoje logické dôvody. Ak sa komparatívna výhoda vzťahuje na kvantitatívne chápanie výrobných faktorov a tovarov, tak konkurenčná výhoda sa zakladá predovšetkým na kvalite týchto faktorov a tovarov. Konkurenčná výhoda má svoj zdroj predovšetkým v rozdieloch v technológiách a v domácom sklone k spotrebe. Ak komparatívna výhoda generuje predovšetkým interodvetvový obchod, konkurenčná výhoda je základom intraodvetvového obchodu.

V roku 2001 sa na pôde OECD prijala nasledovná definícia národnej konkurencieschopnosti:

„Konkurencieschopnosť je v podstate taká úroveň, pri ktorej môže krajina v podmienkach voľnej a zdravej konkurencie vyrábať tovary a poskytovať služby, ktoré uspokojujú preferencie medzinárodných trhov, pričom krajina súčasne dlhodobo zabezpečuje a rozširuje reálny dôchodok svojich občanov.“

## 1.3 TYPY KOMPARATÍVNYCH VÝHOD

Na svetových trhoch existujú v podstate dva typy komparatívnych výhod. Prvý typ sa dotýka úspor na nákladoch (klasické komparatívne výhody), pretože ak má krajina nižšiu cenu práce

a dokáže niečo produktívnejšie vyrobiť, môže sa to stať komparatívnou výhodou krajiny alebo zahraničného investora.

Od 70. rokov sa stala určujúcou kvalitatívna konkurencia, čo znamená, že trh výrazne diferencovanejšie honoruje kvalitatívnu výrobu. Na druhej strane výrobcovia, ktorí majú inovačný predstih alebo výrazne pokročili v kvalite či ústretovom prispôsobovaní výroby adresovaným konkrétnym potrebám odberateľov, získavajú cenový efekt. Tento typ je v súčasnosti rozhodujúci aj z hľadiska príjmu z exportov, ale aj z hľadiska možnosti dosahu na vnútornú ekonomiku, lebo v tých náročnejších výrobách, náročnejších aj na kvalifikovanú prácu je aj mzdová úroveň vyššia, a to prináša väčší dopyt.

## **1.4 KONKURENCIESCHOPNOSŤ NA ÚROVNI MIKROSFÉRY**

Na úrovni mikrosféry sa konkurenčná výhoda firmy spája so schopnosťou firmy konkurovať a produkovať také výrobky a služby, ktoré sú pre zákazníka hodnotnejšie než produkty konkurenčné. Konkurenčná výhoda potom pramení zo zvláštnej hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich zákazníkov. Táto hodnota je daná tým, že zákazník oceňuje celkovú schopnosť produktu uspokojovať jeho potreby. Konkurenčné výhody podniku napokon súvisia s výhodnejším postavením ekonomického subjektu v konkurenčnom prostredí.

## **1.5 E-KONKURENCIESCHOPNOSŤ**

Informačné a komunikačné technológie, globalizácia a organizačné zmeny tvoria jadro novej ekonomiky. Trhové prostredie, ktoré je charakterizované využívaním informačných a komunikačných systémov, býva v rôznych formách charakterizované ako e-economy. Hospodársky rast a štrukturálne zmeny v ekonomike v súčasnosti nezávisia primárne od surovín, strojov a metód ich využívania, ale od schopností ľudí pracovať s informáciami. Získanie konkurenčnej výhody dnes kedykoľvek viac ako predtým závisí od investícií do elektronických systémov následkom rastúcich požiadaviek obyvateľstva, turbulencie trhov, globálnej konkurencie. Digitálnu ekonomiku tvorí ekonomické prostredie s globálnym elektronickým prostredím, elektronickým obchodom, ktorý vyžaduje technologickú infraštruktúru s dôrazom na aplikáciu počítačových a telekomunikačných technológií, vyspelú počítačovú a digitálnu gramotnosť, ale aj vhodné legislatívne prostredie.

## **2 EU A KONKURENCIESCHOPNOSŤ**

Európska únia si stanovila v roku 2000 dlhodobý cieľ - stať sa do roku 2010 na svete ekonomikou s najvyššou konkurencieschopnosťou.

Otázka konkurencieschopnosti ekonomiky je pre EÚ ako pre spoločenstvo spoločného vnútorného trhu veľmi dôležitá nielen v súčasnosti, ale od jej vzniku. Konkurencieschopnosť ekonomiky členského štátu, ako aj otázka štátnej pomoci sa objavujú už v Rímskych

zmluvách o založení ES z roku 1957. Aj Maastrichtská aj Amsterdamská zmluva sa otázkou konkurencieschopnosti zaoberajú.

### **3 LISABONSKÁ STRATÉGIA PRE SLOVENSKO**

Tento dokument prezentuje ekonomickú stratégiu pre Slovensko do roku 2010, ktorá má byť základom pre politiku slovenskej vlády v tomto období. Jej hlavný cieľ je jednoznačný: zabezpečiť, aby Slovensko čo najrýchlejšie dobehlo životnú úroveň najvyspelejších krajín EÚ. Tento cieľ sa dá dosiahnuť iba prostredníctvom rýchleho a dlhodobého hospodárskeho rastu. V trhovej ekonomike ho štát môže podporiť tak, že bude vytvárať vhodné podmienky pre rast ekonomickej konkurencieschopnosti krajiny. Preto je možné nazvať túto stratégiu aj stratégiou rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska.

Rovnaký strategický cieľ si už v roku 2000 na summite v Lisabone vytýčili aj hlavy členských štátov Európskej Únie, a síce urobiť z Európskej Únie do roku 2010 „najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu znalostnú ekonomiku na svete, schopnú udržateľného hospodárskeho rastu, v ktorej budú lepšie a viac pracovných miest a väčšia sociálna súdržnosť.“ Na základe toho prijali tzv. Lisabonskú stratégiu, ktorej naplnenie by malo viesť k dosiahnutiu vytýčeného cieľa. Zároveň by mala byť

hlavným vodítkom pre hospodársku politiku každej členskej krajiny EÚ, vrátane Slovenska.

Táto stratégia je postavená na dvoch hlavných pilieroch:

- úspešné dokončenie štrukturálnych reforiem a udržanie ich výsledkov,
- systematické zameranie sa na naplnenie rozvojovej časti Lisabonskej stratégie.

Základným kameňom hospodárskeho a sociálneho rozvoja je zodpovedná makroekonomická a fiskálna politika. Všetky kľúčové parametre a princípy týchto politík do roku 2010 boli jasne a detailne zadefinované v *Konvergenčnom programe Slovenskej republiky do roku 2010*, ktorý schválila vláda Slovenskej republiky a následne tiež Európska rada. Pre Slovensko tak vyplýva silný domáci aj medzinárodný záväzok viesť len takú politiku, ktorá je v súlade s týmto strategickým dokumentom.

### **4 STAV A PERSPEKTÍVY SR**

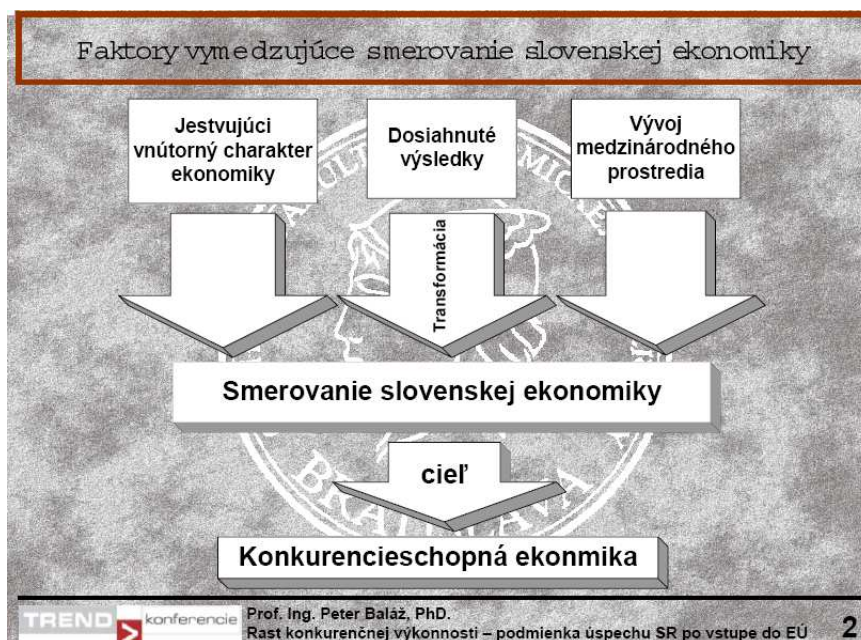
Pozoruhodným a dôležitým prejavom globalizácie sú rôzne formy rozsiahlych, detailných a komplexných hodnotení konkurencieschopnosti národných ekonomík, ktoré vypracúvajú medzinárodné organizácie. K najznámejším patria Správa o globálnej konkurencieschopnosti, Ročenka globálnej konkurencieschopnosti.

V súhrnom hodnotení krajín EÚ 25 podľa súboru štrukturálnych ukazovateľov EUROSTATu možno pozorovať nasledovné:

- v ekonomických reformách je na prvom mieste práve Slovensko,
- v oblasti sociálnej kohézie je Slovensko na predposlednom mieste pred Poľskom.

Ekonomickú výkonnosť a konkurencieschopnosť Slovenska bude výrazne podmieňovať schopnosť vytvoriť trhovo štandardné podmienky na prístup k vzdelaniu a poznatkom, ako aj miera ich využitia. Podstatná bude zároveň schopnosť subjektov prispôbiť sa trendom zvyšovania kvality (vrátane kvality pracovnej sily) a aplikovania informačných technológií. Ekonomický vývoj budú tiež ovplyvňovať externé faktory, predovšetkým politické a ekonomické smerovanie Európskej únie.

Zahraničný kapitál, ktorý bude dlhodobejšie orientovaný na Slovensko, môže čiastočne vplývať na skvalitnenie podnikového manažmentu a aj na zlepšenie kultúry podnikania. Vytvorí sa tiež určitý tlak na lepšiu organizáciu v podnikoch, ten však nemusí byť podporený tlakom na kvalitu z vnútorných zdrojov. Preto nemožno očakávať, že väčšina domácich subjektov sa stotožní s dovezenými pravidlami.



## 5 ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV A KONKURENCIESCHOPNOSŤ EKONOMIKY

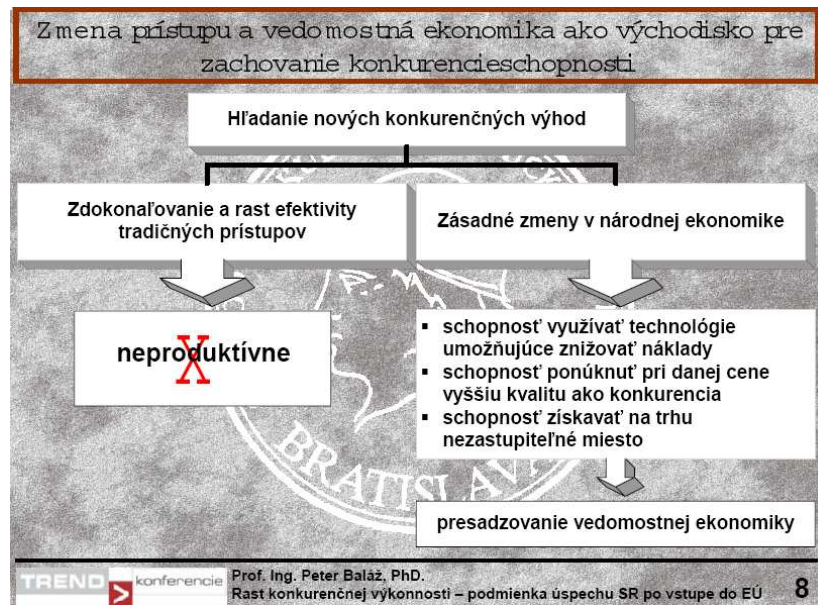
Prostredníctvom ľudského kapitálu štát môže podporiť rast ekonomickej konkurencieschopnosti tak, že bude vytvárať vhodné podmienky a podporovať tie oblasti a dimenzie, ktoré zvyšujú jeho kvalitu čo najrýchlejšie, najefektívnejšie a zároveň dlhodobo.

Aby si firmy a aj verejný sektor dlhodobo udržali efektivitu, strategickú orientáciu a konkurencieschopnosť, je nevyhnutné podporovať pravidelné profesionálne hodnotenia činnosti, výsledkov a ďalšieho potenciálu zamestnancov a vedenia spoločností.



Najefektívnejšie hodnotiace nástroje sú napríklad manažérske audity, potenciálové analýzy, individuálne zhodnotenia.

Rozvoj ľudských zdrojov cez modernú vzdelávaciu politiku je efektívnym kľúčom k rýchlemu a kvalitnému naplneniu rozvojových stratégií Slovenska. Veda a technika je jedným z hlavných faktorov, ktorý podmieňuje konkurencieschopnosť ekonomiky a podieľa sa na zabezpečení trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti. Rozdiely medzi krajinami odrážajú schopnosť vytvárať nové poznatky, myšlienky a premietnuť ich v organizačných a technických systémoch.



Od nepamäti boli poznatky a poznanie kľúčovým faktorom ekonomického rastu a nepriamo motorom zvyšovania životnej úrovne obyvateľstva. Pojem knowledge-based economy, alebo ekonomika založená na poznatkoch, sa objavil len nedávno. Je ekonomikou, ktorá vytvára, rozširuje a používa poznatky kvôli zabezpečeniu svojej schopnosti konkurovať a rastu. Je to taká ekonomika, v ktorej poznatky obohacujú všetky, odvetvia, sektory a všetkých účastníkov ekonomických procesov. Je to nielen ekonomika, ktorá využíva poznatky v ich rôznej forme, ale ich aj vytvára v podobe vedeckej produkcie, vysokých technológií, kvalifikovaných služieb na vysokej úrovni.

## LITERATÚRA

- [1] Peter Baláž: Rast konkurenčnej výkonnosti – podmienka úspechu SR po vstupe do EÚ, TREND Konferencie
- [2] Vladimír Bačišin: Poznatky znamenajú konkurencieschopnosť str.8 (článok z časopisu), 3/Marec 2007/ REVUE PRIEMYSLU
- [3] [www.petergonda.sk/upload/pdf/Ekonomicka\\_vykonnost\\_IVO.pdf](http://www.petergonda.sk/upload/pdf/Ekonomicka_vykonnost_IVO.pdf) (web)



[4] Renáta Vokorokosová: Komparatívne a konkurenčné výhody v období globalizácie, 2004 (kniha)

[5] Lisabonská stratégia 2010

[6] Milan Šíkula: Konkurencieschopnosť slovenskej a českej ekonomiky – stav a perspektívy

Stat' je súčasťou programu VEGA č. 1/4854/07: Ekonomické aspekty novej energetickej politiky EÚ a jej vplyv na strategické rozvojové zámery SR.

Ing. Helena Oravcová  
A. Štefanku 4/169  
965 01 Žiar nad Hronom  
Slovensko  
tel: + 421 908 995 662  
horavcova@elka.sk

# Logistika a jej vplyv na konkurencieschopnosť podnikov

ANDREJ ORAVEC

## **Anotácia**

Predmetom tejto práce je ukázať vplyv logistiky na konkurencieschopnosť podnikov. Ukázať, že aj malé spoločnosti potrebujú využívať logistiku, aby boli konkurencieschopné. Logistika je časťou každého procesu v spoločnosti a hlavným záujmom každej spoločnosti, aby dostala svoju logistiku na čo najvyšší možný level.

## **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, konkurenčná schopnosť

## **Annotation**

The object of this report was to point out the influence of logistics on competitiveness of the company. To point out that even the small companies need to use logistic to be competitive. Logistic is part of each proces in the company and it is in main interest of each company to bring its logistic on highest possible level.

## **Keywords**

competitiveness, competitive advantage, competitive capability

*“Organizovanie, plánovanie, riadenie a výkon tokov začínajúc vývojom a nákupom, končiac výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka tak, aby boli splnené všetky požiadavky trhu pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch.”*

Európska logistická asociácia

## **LOGISTIKA**

V súčasnej dobe, keď sa Slovensko stalo členom Európskej Únie a stále viac sa otvára ekonomikám iných krajín vstupujú na trh našej republiky mnohé zahraničné podniky, ktoré vytvárajú silné konkurenčné prostredie. Z tohto dôvodu sa veľa organizácií podnikateľského typu cíti byť prirodzene ohrozenými. Rastie neurčitosť trhového správania a nároky na efektívne zaisťovanie aj využívanie zdrojov. Na druhej strane existujú zaujímavé príležitosti nakupovať a predávať na globálnych trhoch.

Mnohým z nástrah nedokážu odolávať ani niektoré bohaté a silné firmy s dlhodobou tradíciou. Záleží na tom, či sa len prizerajú dynamike zmien alebo proaktívne pracujú na svojom zdokonaľovaní.

Celá organizácia sa musí vytrvalo usilovať o vytváranie hodnôt pre zákazníka a o konkurenčnú výhodu. Cieľom výroby nie je to, aby bola dobrá, ale to, aby bola lepšia. Žiadnym zdrojom by sa nemalo plytvať na akúkoľvek činnosť, ktorá buď priamo nevytvára hodnoty, alebo nebuduje možnosti, ktoré vytvoria viacej hodnôt v budúcnosti. Nemalo by sa plytvať úsilím len na obyčajné zaplátanie symptómov problému, ale treba priamo problémy rozpoznávať a riešiť.

Zisk a zákazník, najčastejšie skloňované slová v podniku. Zisk je primárny cieľ podniku. Peniaze do podniku prináša zákazník a strategickým cieľom podniku je plniť jeho požiadavky. Zákazník bude spokojný ak nebude musieť na objednaný výrobok alebo službu dlho čakať, nebude musieť vyvinúť veľké úsilie aby ho získal, výrobok bude odpovedať jeho požiadavkám ohľadne množstva a kvality a zaplatí zaň primeranú cenu.

Pravdepodobnosť opakovania nákupu zvýši podnik tým, že sa bude o zákazníka starať pred i po ukončení nákupu poskytnutím najrôznejších služieb, okrem servisných služieb sú to najmä kvalita distribúcie a poskytovania informácií.

Ako ale dosiahnuť to, aby bol výrobok k dispozícii v správny čas, na správnom mieste, v požadovanom množstve a kvalite s primeranými nákladmi. Riešenie spočíva v preskúmaní logistického reťazca, v identifikovaní jeho nadbytočných alebo neefektívnych článkov a v nájdení takých riešení, ktoré umožnia skrátenie priebežných dôb, zlepšenie služieb zákazníkom a ktoré urobia celý reťazec pružnejším a hospodárnejším.

Názory logistických špecialistov na najlepšiu cestu k optimálnej logistickej štruktúre sa niekedy dosť rozchádzajú. No všetci odborníci vidia v trhovo orientovanej logistike šancu v konkurencii. Pri nákupe tovaru, výrobkov alebo služieb býva cena prvým a najdôležitejším, i keď často veľmi problematickým rozhodovacím kritériom. Kvalita, poradenstvo, servis, ako aj zásobovanie náhradnými dielcami sú kritériá, ktoré sa obyčajne skúmajú až potom a vo vzťahu k cene. Ak sú tieto body vyjasnené k spokojnosti potenciálneho zákazníka, začína sa podľa okolností znovu od začiatku. Opäť sa cena - po prípadnom odpočítaní zľavy - dostáva na začiatok rozhodovacieho reťazca. Vo všetkých fázach, pred používaním, počas neho a aj po ňom, je logistika síce neviditeľnou, ale napriek tomu rozhodujúcou zložkou výrobku alebo služby. Ovplyvňuje cenu budúceho výrobku už počas jeho vývoja. Je nákladovým, časovým a hodnotovým činiteľom pri nákupe surovín a služieb, počas výrobných fáz, v skladovaní, v distribúcii a dokonca ešte aj po kúpe až po recykláciu.

Dodržiavanie dodacích lehôt, služieb alebo zásobovania náhradnými dielmi nie sú bez logistiky možné. Logistika je teda rozhodujúcim činiteľom každej hospodárskej činnosti. Veľkým podnikom, vodcom na trhu, je to dávno jasné. Malé a stredné podniky tu majú zreteľné problémy, lebo často nevidia ponúkajúce sa šance znižovať náklady, a tým dodávať lacnejšie, t. j. konkurencieschopné výrobky. To môžu už len tí výrobcovia, ktorí pracujú v logistike hospodárne a účinne.

V praxi sú to predovšetkým veľkí výrobcovia, ktorí si túto problematiku uvedomili a uplatňujú príslušné stratégie. Šancu v budúcnosti majú ucelené logistické koncepcie a najvyššia nákladová prehľadnosť. Ako ukazujú najrôznejšie prieskumy venované racionalizácii vo výrobe, logistika je poslednou oblasťou, v ktorej možno dosiahnuť skutočné nákladové výhody.

Logistika prispieva rozhodujúcim spôsobom k dosahovaniu nielen konkurencieschopných cien, ale aj pohotovosti dodávok a tým k akceptovaniu a preferovaniu výrobkov na trhu. Logistika je zložkou výrobku a tým činiteľom kvality, ktorý pôsobí priamo a takmer bezprostredne na konkurenčnú schopnosť výrobného podniku.

Jünemann definoval logistiku nasledovne:

„Logistika predstavuje všetky činnosti, ktoré skúmajú, plánujú a optimalizujú logistické procesy, ktoré sa zaoberajú operáciami dopravy, manipulácie a ukladaním materiálu, osobami, informáciami a energiami. V logistickom procese sú „objekty“ transformované z východiskového do konečného stavu, pričom sa mení aspoň jedna zo systémových veličín ako čas, miesto, množstvo, druh, pričom nedochádza k nežiadúcej zmene vlastností objektov“.

## ZÁVER

V typickom podniku logistika zahŕňa 25% všetkých zamestnancov, 55% priestoru a 85 % celkového výrobného času. Logistika a náklady na spracovanie materiálu tvoria odhadom 15 až 70% všetkých nákladov na hotový produkt. Z tohto je zjavný veľký potenciál redukcie strát v oblasti materiálových tokov a zásob.

## LITERATÚRA

- [1] Veľký slovník cudzích slov, Ing. Samo Šaling, PhDr. Mária Ivanová-Šalingová, CSc., Ing. arch. Zuzana Maníková, Bratislava, SAMO - AAMM, 1997
- [2] SCHULTE, CH.: *Logistika*, victoria Publishing. Praha 1991
- [3] STERN, J.: *Logistika a trendy v manažmente výroby*. Ekonomický časopis, Vol. 3, 44, 1996
- [4] BREZINA I. - IVANIČOVÁ Z.: *Kvantitatívne metódy v logistike*, Ekonóm, 1999
- [5] STERN, J. - LEŠČIŠIN, M. – DUPAL, A. : *Logistika* (vybrané kapitoly)

Ing. Andrej Oravec  
Moysesova 61/21  
965 01 Žiar nad Hronom  
Tel: 0905 992 995  
ao@post.sk

# Učící se přístupy a jejich potenciál pro stanovení nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti

PAVEL PUDIL, PETR PIROŽEK

## **Anotace**

Představení učících se metod statistického rozpoznávání obrazců pro výzkum v oblasti konkurenceschopnosti. Jejich využití pro stanovení konkurenceschopných podniků.

## **Klíčová slova**

učící se metody, statistické rozpoznávání obrazců, firmy, konkurenceschopnost

## **Annotation**

Learning methods of statistical pattern recognition, particularly feature selection methods are briefly introduced. A special attention is paid to their potential for finding the most significant factors influencing the ability of firms and companies to succeed in the market competition. For this purpose floating search methods, oscillating methods and selection methods based on mixture models are introduced.

## **Keywords**

learning methods of statistical pattern recognition, firms and companies, market competition

## **ÚVOD**

V rozsáhlé a v ČR unikátní studii [1], kterou nedávno dokončil tým Centra pro výzkum konkurenceschopnosti pod vedením prof. Blažka, byla analyzována data získaná na základě empirického šetření v souboru téměř 500 podniků. Formou dotazníku byly zjišťovány odpovědi na řadu různých otázek s cílem pokusit se vyhledat nejvýznamnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost. Faktory se přitom rozumí jednotlivé charakteristiky, které se v daném případě zjišťují pomocí dotazníků. Ve studii uvažovaný přístup se opíral převážně o základní „jednorozměrné“ statistické analýzy zjištěných dat. I když tyto základní „jednorozměrné“ statistické analýzy jednotlivých faktorů mohou některé zajímavé informace jistě poskytnout, autoři sami ve studii uvádějí, že jejich vypovídací schopnost vzhledem k existujícím komplexním vazbám a vztahům v množině všech zjišťovaných faktorů je poměrně omezená. K nalezení složitých mnohorozměrných vazeb je totiž třeba použít metod mnohorozměrné analýzy, což se uvádí i v závěrečné kapitole studie.

Pokud tedy konkrétně potřebujeme nalézt a formulovat „klíčové“ faktory, které konkurenceschopnost podporují, lze v prvním přiblížení říci, že máme zjistit, která skupina (podmnožina) zjišťovaných faktorů od sebe vzájemně co nejvíce odlišuje konkurenceschopné podniky od podniků konkurence neschopných. Pro splnění tohoto cíle není možno zkoumat jednotlivé ukazatele individuálně, ale jako již řečeno výše, je potřeba použít metody vícerozměrné diskriminační analýzy. S ohledem na shromážděný soubor dat z téměř 500 podniků se k tomuto účelu nabízí jako vhodné použít ověřené přístupy založené na metodách statistického rozpoznávání a klasifikace spolu s metodami redukce dimenzionality (konkrétně metody výběru nejinformativnějších příznaků), jak je uvedeno v závěrečné části zmíněné studie, týkající se jejího dalšího pokračování. Tyto přístupy spolu s příslušnými algoritmy jsou dlouhodobě rozvíjeny ve Společné laboratoři Fakulty managementu VŠE a ÚTIA AV ČR. Výsledky jsou publikovány v desítkách prací v zahraničních časopisech, kapitolách knih či ve sbornících prestižních zahraničních konferencí, které mají více než 500 citací, z toho přes 300 v SCI. Byly úspěšně použity i na problém zjišťování významných faktorů v procesu akvizic [7] a [12]. Další vybrané publikace jsou uvedeny v seznamu literatury. Cílem této práce je blíže s metodami rozpoznávání a výběru příznaků seznámit.

## **1 CHARAKTERISTIKA UČÍCÍHO PŘÍSTUPU K PROBLÉMU ROZPOZNÁVÁNÍ**

Obecný problém, řešený v rámci úlohy rozpoznávání obrazů, lze zjednodušeně charakterizovat jako úlohu klasifikovat určité "obrazy", objekty (např. podniky), jevy, atd. do konečného (obvykle nevelkého) počtu tříd. V případě dvou tříd (nejčastější případ), mluvíme o tzv. dichotomické klasifikaci. Přitom předpokládáme, že každý obraz do jedné ze tříd jednoznačně patří, což je jeho "klasifikační vlastnost". Podstatou problému je skutečnost, že v okamžiku, kdy je třeba rozhodnutí (klasifikaci) provést, uvedená klasifikační vlastnost není známá ani přímo měřitelná. Řešení je proto založeno na rozhodnutí pomocí jiných měřitelných údajů o "obrazu", přičemž rozhodovací pravidlo je odvozeno "učením se" z minulých případů. Předpokladem ovšem je, že tyto jiné měřitelné údaje (v terminologii statistického rozpoznávání „příznaky“) se skutečným přiřazením obrazu do třídy, tedy s jeho klasifikační vlastností, alespoň statisticky souvisí. Takovýto typ úloh tedy vyžaduje místo analytického přístupu tzv. učící přístup, který je založen na myšlence, že veškerá informace potřebná k provedení rozhodnutí (klasifikace či rozpoznání obrazu) je obsažena v datových souborech ve formě zkušenosti z minulosti.

Pro možnost řešení učícími se metodami rozpoznávání potřebujeme tzv. trénovací množinu, která musí sestávat z prvků (v našem případě podniků) se známou klasifikací. Tou bude v daném případě soubor, tvořený množinou zjišťovaných dat z podniků, získaný empirickým výzkumem. Rozhodnutí o klasifikaci, zda podnik patří do třídy konkurenceschopných či do

třídy konkurence neschopných<sup>1</sup>, je ve studii Blažek a kol. [1] řešeno pomocí finanční analýzy za podpory metod shlukové analýzy.

V uvažované aplikaci je výše zmíněná „klasifikační vlastnost“ měřitelná, protože je známo zda podnik je či není konkurenceschopný. Cílem proto není na rozdíl od obecné úlohy rozpoznávání samotná klasifikace podniku (tedy rozhodnutí). Přestože tedy zadání problému (nalezení klíčových faktorů podporujících konkurenceschopnost) do výše uvedeného obecného rámce úplně přesně nezapadá, metodiku statistického rozpoznávání a výběru nejinformativnějších příznaků by bylo možno využít. Pro uvažovaný problém se totiž jeví jako důležitá zejména první fáze celé úlohy rozpoznávání, tj. výběr nejinformativnějších či nejdiskriminativnějších příznaků, což budou ony klíčové faktory pro konkurenceschopnost. Druhá fáze, odvození rozhodovacího pravidla pro klasifikaci na základě vybraných příznaků (zde klíčových faktorů) bude sloužit již jen pro verifikaci správnosti, kvality a informativnosti vybrané podmnožiny příznaků.

## 2 PROBLÉM REDUKCE DIMENZIONALITY

Pro každý klasifikační problém je k dispozici často prakticky neomezený počet "primitivních" původních měření, která lze na objektu zájmu provést. S každým měřením jsou spojené určité náklady, zahrnující např. náklady na vlastní techniku získávání dat, na čas zpracování, požadavky na paměť a samozřejmě nakonec také na klasifikaci. Jelikož každé z těchto jednotlivých měření obsahuje samo o sobě obecně jen velmi malé množství informace, počet měření  $D$  bývá obvykle velmi velký, někdy i řádu stovek. Navíc je mimořádně obtížné či spíše nemožné zajistit, aby jednotlivá měření byla nezávislá. Mnoho z nich tedy může být redundantní či irelevantní. Klíčový problém spočívá v tom, že s rostoucím  $D$  se stává odhad pravděpodobnostních charakteristik spojených s každou ze tříd stále méně a méně spolehlivý v důsledku dále zmíněného Bellmanova "prokletí dimenzionality".

Znamená to, že trénovací množina, která má v praxi vždy omezenou velikost, se stává s rostoucí rozměrností prostoru stále řídkěji rozložená (to je typické zejména v medicíně, kde je obtížné získávat velké soubory pacientů, nebo i v ekonomii). Prvky trénovací množiny jsou proto stále méně reprezentativní a bohužel zároveň klesá schopnost generalizace - tedy schopnost klasifikovat nové vzorky z testovací množiny, které nebyly součástí trénovací množiny. Jinak řečeno, skutečný podíl chyb klasifikace s rostoucím  $D$  může vzrůst a naopak jej někdy lze snížit použitím menšího počtu měření. Lze dokonce ukázat, že k dané velikosti trénovací množiny existuje optimální dimenzionalita (počet charakteristik objektu = počet proměnných = počet příznaků), při jejímž překročení se začne klasifikační chyba systému rozpoznávání zvyšovat (tzv. "peaking phenomenon").

---

<sup>1</sup> V uvedené studii je uvažováno rozčlenění do více homogenních skupin. Zde pro zjednodušení výkladu uvažujeme variantu pouze dvou tříd – podnik je či není konkurenceschopný, tzv. „dichotomickou klasifikací“. Metody rozpoznávání samozřejmě dovolují obecně klasifikaci do konečného počtu tříd.



Z těchto důvodů je nutno vybrat jen ty nejdůležitější příznaky pro rozhodování (klasifikaci). Tento problém je znám jako **redukce dimenzionality** a je klíčovým v úloze rozpoznávání obrazů<sup>1</sup>. Pro jeho řešení je třeba použít formálnější a exaktnější statistické přístupy, z nichž některé se již řadí do oblasti metod umělé inteligence.

Vedle "fyzické" redukce dimenzionality, která je důležitá vzhledem k omezením proveditelnosti buď technické či ekonomické povahy, existuje ještě jedna neméně důležitá funkce stadia redukce dimenzionality. Tou je zajistit vyšší spolehlivost procesu rozhodování odstraněním redundantní a irelevantní informace, která má zhoršující vliv na klasifikační proces. Začlenění fáze redukce dimenzionality ve svém důsledku rozděluje problém rozpoznávání obrazů na dva dílčí problémy:

1. proces redukce dimenzionality (výběr nejinformativnějších proměnných)
2. návrh klasifikátoru (odvození rozhodovacího pravidla)

Potřeba snížit dimenzionalitu může být motivována také dalšími faktory, jako např. ekonomickými - snížení nákladů na získávání dat, protože „nevybrané“ či „vyřazené“ údaje se v aplikační fázi již nemusí zjišťovat.

Neméně důležitým aspektem je otázka potřebného rozsahu vzorku podniků v empirickém výzkumu z hlediska potenciálního využití metod rozpoznávání a výběru příznaků. Teorie i praktické zkušenosti totiž ukazují, že kvalita výsledků a závěrů dosažených učícími se přístupy je velmi ovlivněna vztahem mezi dimenzionalitou problému (počtem zjišťovaných příznaků) a rozsahem trénovací množiny. Potřebná velikost zkoumané množiny podniků roste se vzrůstajícím počtem příznaků. Tento jev souvisí s jevem tzv. "prokletí dimenzionality", který takto nazval americký matematik R. Bellmann ve své práci o dynamickém programování. Bylo dokázáno, že pro danou velikost (rozsah) trénovací množiny (v našem případě počet podniků v empirickém výzkumu) existuje optimální dimenzionalita, tedy optimální počet vybraných příznaků. Minimální doporučený počet prvků (obrazů - zde podniků) ve vztahu k dimenzionalitě rozhodovacího problému uvádí studie [Jain, Chandrasekar(1982)], podle níž má být prvků v jednotlivých třídách alespoň desetkrát více než je dimenzionalita rozhodovacího problému. Uvedený vzorec lze charakterizovat vztahem:

$$\frac{n}{d} > 10$$

kde  $n$  je počet firem

---

<sup>1</sup> Důvodem je skutečnost, že s pomocí vhodného a efektivního procesu redukce dimenzionality je možno implementovat jak jednoduché tak i velmi sofistikované klasifikační algoritmy. Na druhé straně, ani vysoce sofistikované klasifikační algoritmy nemohou vykompenzovat informační ztrátu způsobenou nevhodným nebo neefektivním procesem redukce dimenzionality. Důsledkem je, že klasifikační algoritmy se stanou méně efektivními a vzrostou klasifikační chyby.

$d$  je počet příznaků, kterými je zkoumaný jev popsán (v daném případě ukazatelů či nejdůležitějších faktorů zjišťovaných u jednotlivých podniků).

Z tohoto orientačního vzorce plyne, že při rozsahu empirického šetření 500 podniků by počet faktorů měl být nižší než 50 (zkušenosti ukazují, že výrazně menší než 50). Proto je nutné vzhledem k celkem 240 zjišťovaným údajům redukci dimenzionality (výběr příznaků) bezpodmínečně provést.

### 3 METODY REDUKCE DIMENZIONALITY

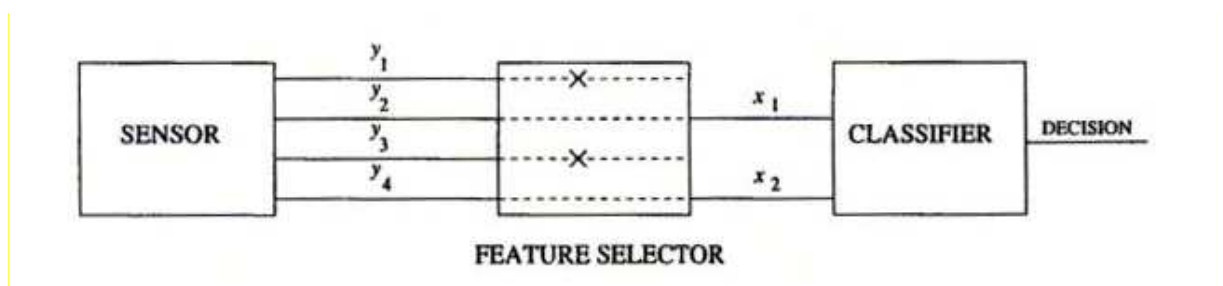
Cílem redukce dimenzionality je tedy nalézt množinu  $d$  příznaků z množiny  $D$  původně měřených veličin, tak aby  $d < D$  (pokud možno  $d \ll D$ ), tak abychom maximalizovali (nebo minimalizovali) zvolené kritérium<sup>1</sup>. Tento cíl vyžaduje:

1. kritérium pro ocenění kvality vybrané množiny příznaků<sup>2</sup>
2. efektivní strategii vyhledání optimální množiny

Samotné techniky redukce dimenzionality zaměřené na zachování schopnosti rozlišení tříd mohou být rozděleny podle dvou různých přístupů a to na metody výběru (selektce) příznaků a metody extrakce příznaků, založených na transformaci příznakového prostoru. V dalším se budeme zabývat pouze metodami výběru příznaků, které jsou pro problém nalezení klíčových faktorů adekvátní.

Výběr (selektce) příznaků spočívá zjednodušeně řečeno v identifikaci a následném vyřazení těch měření (původně zjišťovaných proměnných), která mají pro separabilitu tříd malý nebo žádný význam, jak je ukázáno na obr.1.

Obr 1. Proces selektce příznaků



Problém pak spočívá ve výběru malé podmnožiny  $d$  příznaků  $x_j$   $j = 1, 2, \dots, d$  z celkové množiny všech  $D$  měření  $y_k$   $k = 1, 2, \dots, D$ . Redundantní a irelevantní vstupní údaje jsou jednoduše ignorovány. Kromě toho může nastat i případ, že některý z příznaků (proměnná pro rozhodovací systém) je v souboru příznaků zcela zbytečný, protože

<sup>1</sup> V daném případě tedy nalézt z původně zjišťovaných  $D$  charakteristik podniků  $d$ -tici těch, které jsou z hlediska konkurenceschopnosti nejinformativnější.

<sup>2</sup> Kritérií je celá řada, např. různé míry vzdálenosti tříd, pravděpodobnostní míry, míry závislosti, atd.

- buď nenese vůbec žádnou relevantní diskriminativní informaci (informaci pro klasifikaci či rozhodování)
- nebo je tzv. redundantní. Tento jev nastává v praxi velmi často (mezi jiným i v ekonomii, kde jednotlivé ukazatele spolu silně souvisí a vzájemně se ovlivňují), některé příznaky či ukazatele jsou tedy redundantní. Redundantní příznak tedy není irelevantní ani neinformativní, ale v množině ostatních nadbytečný. Pokud je závislost velmi silná, můžeme si dovolit bez podstatné ztráty informace některý či některé z redundantních příznaků vyřadit.

Závěrem lze tedy říci, že vztahy mezi proměnnými (mezi příznaky) jsou velmi složité a různorodé a nelze předem jednoduše říci, které v procesu redukce dimenzionality vyřadit a které nechat. Je k tomu třeba využít některou z dále popsanych metod vyhledávacích strategií.

## 4 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VYHLEDÁVACÍCH STRATEGIÍ

Pokud zvolíme pro vyhodnocování kvality podmnožin příznaků vhodné kritérium (kritériální funkci), vlastní výběr příznaků je převeden na vyhledávací problém – detekce podmnožiny příznaků optimální ve smyslu zvoleného kritéria. Bylo dokázáno, že pro nalezení zaručeně optimální podmnožiny  $d$  příznaků z daných  $D$  měření (vlastností, indexů, symptomů atd.) je nutné prohledání všech možných  $d$ -tic. Procedura úplného prohledání (exhaustive search) nalezne optimum díky tomu, že prohledává všechny podmnožiny velikosti  $d$ .

Těch je, jak známo:  $\binom{D}{d}$ . Uvedený postup je však v praxi většinou nepoužitelný, protože počet prozkoumávaných podmnožin může rychle dosáhnout neúnosné velikosti a tím neúnosně prodloužit výpočetní čas. Pro představu uveďme, že např. chceme-li vybrat 10 příznaků z 60 dostupných měření, budeme potřebovat vyhodnotit více než  $7,54 \times 10^{10}$  podmnožin příznaků. Počet možných kombinací pro výběr 30 příznaků z původních 60 měření je dokonce větší než počet molekul ve vesmíru. Je zřejmé, že kvůli exponenciální výpočetní náročnosti je úplné prohledávání možné jen pro problémy o velmi malé dimenzionalitě (počtu počátečních měření). Z tohoto důvodu se vývoj soustřeďuje na konstrukci sofistikovanějších a úspornějších způsobů hledání, jejichž časová náročnost je nižší než náročnost úplného prohledání.

Cíli řádového zrychlení výpočtu je také často obětován požadavek na optimalitu a jsou definovány tzv. **suboptimální metody** výběru příznaků. Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že musíme vždy volit mezi dvěma protikladnými požadavky – mezi:

- optimalitou nalezeného řešení a
- rychlostí algoritmu výběru příznaků.

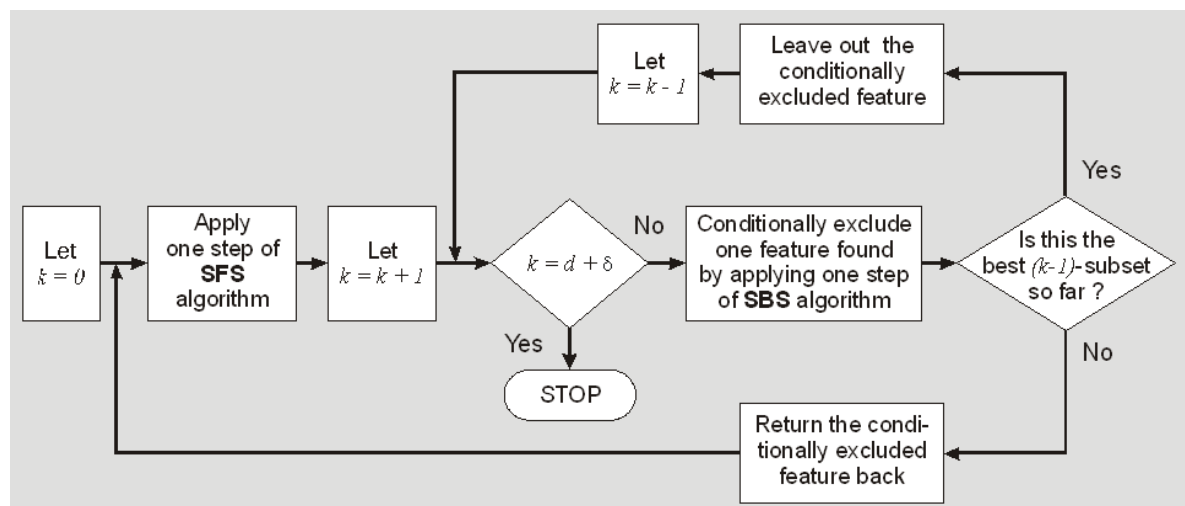
Hlavní směr vývoje v oboru výběru příznaků se soustředil na suboptimální vyhledávací strategie. Suboptimálních metod vyhledávání bylo postupně publikována celá řada, zřejmě nejznámější a dnes nejcitovanějšími metodami (přes 400 citací ve světové literatuře), jsou metody „sekvenčního plovoucího hledání“ podmnožin (sequential floating search - Pudil, Novovičová, Kittler, 1994) [3]. Plovoucí hledání bylo v několika nezávislých srovnávacích studiích provedených v USA a v Japonsku vyhodnoceno jako nejefektivnější suboptimální algoritmus výběru příznaků. Plovoucí hledání zahrnuje ve skutečnosti dvě metody a i když obě střídají přidávání a odebrání příznaků, můžeme je rozlišit jakožto dva různé algoritmy podle převažujícího směru hledání:

- dopředná varianta algoritmu je známá jako sekvenční dopředný plovoucí výběr (sequential forward floating selection - SFFS),
- zatímco hledání v opačném směru je známé jako sekvenční zpětný plovoucí výběr (sequential backward floating selection - SBFS).

Oba algoritmy dohromady jsou známé jako plovoucí metody (floating methods), protože výsledná dimenzionalita po jednotlivých krocích algoritmu se nemění monotónně, ale ve skutečnosti „plave“ nahoru a dolů. Kombinací původních (pouze po krocích optimálních) metod SFS (sequential forward selection) and SBS (sequential backward selection) se plovoucí metody blíží optimálnímu řešení. Jejich hlavním rysem je, že např. při zpětném plovoucím výběru (SBFS) již jednou vyřazené příznaky mohou být později v procesu výběru znovu mezi vybrané příznaky zařazeny, pokud to zlepší hodnotu kritéria.

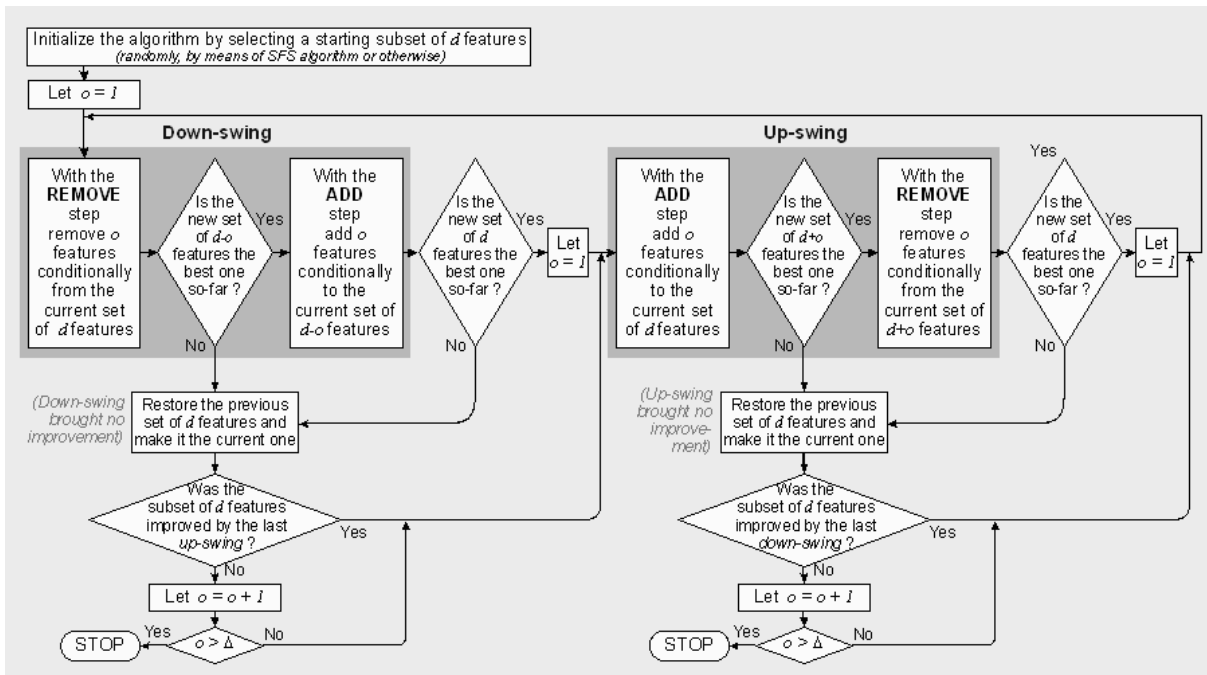
Zjednodušené schéma SBFS algoritmu je uvedeno na obr. 2:

**Obr. 2** Blokové schéma SBFS algoritmu



V některých případech (např. velkého množství primárních příznaků, jako je tomu v případě zjišťovaných charakteristik konkurenceschopnosti) je možno řešení (nejinformativnější podmnožinu příznaků dimenzionality  $d$ ) ještě „doladit“ použitím oscilačního algoritmu [9], jehož blokové schéma je uvedeno na obr.3.

Obr. 3 Blokové schéma oscilačního algoritmu



## 5 VÝBĚR PŘÍZNAKŮ POMOCÍ SMĚSOVÝCH MODELŮ

V případě, že nemáme vůbec žádné apriorní znalosti o pravděpodobnostních charakteristikách (podmíněných hustotách pravděpodobnosti v jednotlivých třídách), kdy nemůžeme dokonce ani předpokládat unimodální rozložení, lze použít aproximační přístup, založený na směsích hustot<sup>1</sup>. Výběr příznaků je založen na aproximačním modelu, kde podmíněné hustoty pravděpodobnosti pro jednotlivé třídy jsou aproximovány konečnou směsí parametrizovaných hustot. Pro podmíněné hustoty pravděpodobnosti jednotlivých tříd je  $\omega$  postulován následující model:

$$p(x|\omega) = \sum_{m=1}^{M_\omega} \alpha_m^\omega g_0(x|b_0) g(x|b_m^\omega, b_0, \phi); \quad \sum_{m=1}^{M_\omega} \alpha_m^\omega = 1$$

Každá komponenta této konečné směsi obsahuje:

funkci  $g_0$ , společnou všem třídám

$$g_0(x|b_0) = \prod_{i=1}^D f_i(x_i|b_{0i})$$

<sup>1</sup> Právě aproximační přístup byl s úspěchem použit u problému zjišťování významných faktorů u akvizic [7, 12].

a funkci  $g$ , specifickou pro každou třídu:

$$g(x|b_m^\omega, b_o, \phi) = \prod_{i=1}^D \left[ \frac{f_i(x_i|b_{mi}^\omega)}{f_i(x_i|b_{oi})} \right]^{\phi_i}, \quad \phi_i \in \{0, 1\}$$

Jakýkoliv výběr „řídících“ binárních proměnných  $f_i$  vede k modelu

$$p(x|\omega) = \sum_{m=1}^{M_\omega} \alpha_m^\omega \prod_{i=1}^D [f_i(x_i|b_{oi})^{1-\phi_i} f_i(x_i|b_{mi}^\omega)^{\phi_i}]$$

Tento model je velmi zjednodušen v případě, že za  $f_i$  jsou zvoleny jednorozměrné normální hustoty. Pomocí EM (Expectation–Maximization) algoritmu je pak určena podmnožina nejvýznamnějších příznaků, minimalizující  $I(\mathbf{A}, \mathbf{B}, f_d, b_0)$ , kde  $I(*)$  je směs  $I$ -divergencí (Kullback-Leiblerových vzdáleností mezi skutečnými a postulovanými třídně podmíněnými hustotami). Tato podmnožina je hledanou množinou „nejvýznamnějších faktorů“.

## ZÁVĚR

Navrhovaný postup pomocí učících se metod rozpoznávání byl v nedávné minulosti úspěšně ověřen na řešení úlohy zjištění faktorů významných pro úspěšnost akvizičního procesu [7] a [12]. Lze proto důvodně předpokládat, že by mohl přinést i zajímavé výsledky pro řešení problému stanovení faktorů významných pro podporu konkurenceschopnosti podniků. Na rozdíl od hledání významných faktorů v akvizičním procesu je však specifická daného problému ve skutečnosti, že v daném konkrétním případě odpovědi zjištěné z dotazníku představují data nikoliv kvantitativní, ale ordinální. Tento specifický problém bude nutno ještě zkoumat a bude pravděpodobně řešitelný zavedením vhodné metriky. Přístup však bude zcela určitě použitelný v případě jakýchkoliv dalších obdobných empirických studií, které budou zjišťovat data kvantitativního charakteru.

## LITERATURA

- [1] BLAŽEK L. a kol. (2007): *Konkurenční schopnost podniků (primární analýza výsledků empirického šetření)* 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2007, 303 stran, ISBN 9788021044562
- [2] JAIN A.K., CHANDRASEKAR B. (1982): Dimensionality and sample size considerations in pattern recognition practice. Handbook of Statistics, Eds. P.R.Krishnaiah and L.N.Kanal, vol. 2., pp.835-855, North Holland, Amsterdam, 1982
- [3] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J., KITTLER J. (1994): Floating Search Methods in Feature Selection. Pattern Recognition Letters, 15, 1119-1125.
- [4] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J., KITTLER J. (1995): Feature selection based on the approximation of class densities by finite mixtures of special type. Pattern Recognition, 28, (9), 1389-1398.
- [5] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J. (1998): Novel Methods for Subset Selection with Respect to Problem Knowledge, IEEE Transactions on Intelligent Systems - Special Issue on Feature Transformation and Subset Selection (invited paper). March/April 1998, 66-74.
- [6] PUDIL P., FUKA K., BERÁNEK K., DVOŘÁK P. (1999): Potential of Artificial Intelligence Based Feature Selection Methods in Regression Models. Proceedings of 3rd International Conference on Computational Intelligence and Multimedia Applications (ICCIMA'99), Delhi 1999, (B Verma, H. Selvaraj, A. de Carvalho, X. Yao eds.) IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, USA, pp. 159-163, 1999. ISBN 0-7695-0300-4.
- [7] PUDIL P., PIROŽEK P., SOMOL P. (2000): Výběr nejinformativnějších faktorů při akvizici podniků pomocí metod rozpoznávání obrazů. Acta Oeconomica Pragensia, 8(2):143—159, 2000.
- [8] SOMOL P., PUDIL P., FERRI F. J., KITTLER J. (2000): Fast Branch & Bound algorithm in feature selection. In: Proceedings of SCI 2000. The 4th World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics. IIS , Orlando 2000, pp. 646-651.
- [9] SOMOL P., PUDIL P. (2000): Oscillating search algorithms for feature selection. In: Proceedings of the 15th International Conference on Pattern Recognition. IEEE Computer Society, Los Alamitos 2000, pp. 406-409.
- [10] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J., SOMOL P. (2002): Feature selection toolbox software package. Pattern Recognition Letters, 23 (2002), 4, 487-492
- [11] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J., SOMOL P. (2002): Recent Feature Selection Methods in Statistical Pattern Recognition. Invited chapter in: Pattern Recognition and String Matching, Kluwer Academic Publishers, Boston, D.Chen, X.Cheng eds., Chapter, 51 pages, 2002
- [12] PUDIL P., PIROŽEK P., SOMOL P. (2002): Selection of Most Informative Factors in Merger and Acquisition Process by Means of Pattern Recognition, Signal Processing, Pattern Recognition, and Application, IASTED, ACTA Press 2002, pp.224 – 229; ISBN 0-88986-338-5, ISSN:1482-7921.

- [13] PUDIL P., SOMOL P. (2002): Methodology of dimensionality reduction in statistical pattern recognition. Keynote talk at IASTED International Conference Signal Processing, Pattern Recognition and Applications (SPPRA 2002), June 25-28, 2002, Crete, Greece
- [14] PUDIL P., SOMOL P., KITTLER J. (2002): Feature selection in statistical pattern recognition. Invited tutorial at ICPR2002 (International Conference on Pattern Recognition), srpen 2002, Quebec City, Kanada
- [15] PUDIL P., NOVOVIČOVÁ J., SOMOL P. (2003): Recent Feature Selection Methods in Statistical Pattern Recognition. In: CHEN, Dechang, CHENG, Xiuzhen. Pattern Recognition and String Matching. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 2003, s. 1–51. ISBN 1-4020-0953-4.
- [16] SOMOL P., PUDIL P., GRIM J. (2004): On Prediction Mechanisms in Fast Branch & Bound Algorithms. Lisabon 18.08.2004 – 20.08.2004. In: Structural, Syntactic, and Statistical Pattern Recognition. Berlin : Springer Verlag, 2004, s. 716–724. ISBN 3-540-22570-6. SOMOL P., PUDIL P., KITTLER, J.(2004) : Fast Branch & Bound algorithms for optimal feature selection. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, 2004, roč. 26, č. 7, s. 900–912. ISSN 0162-8828.
- [17] PUDIL P., SOMOL P. (2006): An Overview of Feature Selection Techniques in Statistical Pattern Recognition. Proceedings of the 16th Annual Symposium on Pattern Recogniton, Cape Town, South Africa, pp.1-14. ISBN 0-7992-2264
- [18] SOMOL P., NOVOVIČOVÁ J., PUDIL P.(2006): Flexible-hybrid sequential floating search in statistical feature selection. Lecture Notes in Computer Science 44: 4109, 2006, pp.623-639.
- [19] SOMOL P., PUDIL P.(2006): Multi-Subset Selection for Keyword Extraction and Other Prototype Search Tasks Using Feature Selection Algorithms, Proceedings of ICPR 2006 - The 18th International Conference on Pattern Recognition (Hong Kong, China, 20.08.2006-24.08.2006).
- [20] PUDIL P., SOMOL P., STŘÍTECKÝ, R. (2007): Methodology of selecting the most informative variables for decision.making problems of classification type. Proceedings of the Sixth International Conference on Information and Management Sciences, Lhasa, China, July 2007 (special issue of Series of Information and Management Sciences, ISSN 1539-2023, California, USA, pp. 1-14.



doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.  
katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko - správní fakulta MU Brno  
Lipova 41 a, Brno 602 00  
tel.: +420 549 49 4783  
pirozek@econ.muni.cz

Prof. Ing. Pavel Pudil, DrSc.  
Fakulta managementu VŠE Praha  
Jarošovská 1117/II, Jindřichův Hradec, 377 01  
tel.: +420 384 417 255  
pudil@fm.vse.cz

# Konkurenceschopnost podniků – systém ukazatelů výkonnosti

MAREK RICHTER

## **Anotace**

Příspěvek je zaměřen na ukazatele výkonnosti celé firmy a její konkurenceschopnost.

## **Klíčová slova**

ukazatel, konkurenceschopnost, data, výkonnost

## **Annotation**

The article is focused on performance ratios of firm and competitiveness.

## **Keywords**

ratio, competitiveness, data, performance

# Konkurenceschopnost podniků – systém ukazatelů výkonnosti

Marek Richter  
PricewaterhouseCoopers



## Stručné představení společnosti



### Ve světě

- více než 146 000 zaměstnanců
- v 776 kancelářích
- ve 150 zemích světa



### V České republice

- 680 zaměstnanců
- Praha, Brno, Ostrava
- 20 partnerů
- v ČR od roku 1990

### Oddělení

- Auditorské služby
- Poradenské služby
- Daňové a právní služby

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Úvod

- Účel prezentace
- Systém ukazatelů výkonnosti
- Závěr



Konkurenceschopnost podniků – systém ukazatelů výkonnosti  
PricewaterhouseCoopers

3

## Účel prezentace

Prezentovat možný systém ukazatelů výkonnosti společnosti a komentovat praktické problémy, se kterými se společnost při měření své konkurenceschopnosti setkává.



Konkurenceschopnost podniků – systém ukazatelů výkonnosti  
PricewaterhouseCoopers

4

## System ukazatelů výkonnosti – přehled

### Strategické ukazatele výkonnosti celé firmy



- Ukazatele navazují na strategii společnosti, jednotlivé části se navzájem podmiňují
- System ukazatelů by měl poskytnout celkový pohled na výkonnost společnosti z různých perspektiv
- Indikátory mohou být navrženy na základě dostupných informací, je třeba je přizpůsobit v závislosti na volbu strategie a preferencí managementu

## Finanční perspektiva

Předpokládanou prioritou může být se ziskem obsloužit cílové segmenty – maximalizovat tržby a podpořit vhodné růstové příležitosti

- Obrat
  - Za jednotlivá prodejní místa, regiony, divize, nákladová střediska, produkty
  - Procentní změna ukazatelů oproti minulému období
  - Absolutní přírůstek
- Cash flow pozice
  - Maximální provozní cash flow
- ROI na hlavní projekty
- Vývoj provozních nákladů v čase (procentní změna, absolutní přírůstek)
- Vývoj provozní marže v čase (procentní změna, absolutní přírůstek)
- Podíl nákladů na prodané zboží na celkových příjmech

## Finanční perspektiva – výchozí data

- Manažerské účetnictví
- Finanční výkaznictví
- Spolehlivost dat



## Perspektiva lidských zdrojů a rozvoje

### Předpokládané priority:

Udržení stávajících zaměstnanců, rozvoj jejich schopností a vytvoření proaktivní podnikové kultury

- Optimální flukuační cíl
- Index spokojenosti zaměstnanců (meziroční změna)
- Podíl rozpočtu věnovaný na školení a tréninky (%)
- Průměrný počet školení na zaměstnance za rok
- Podíl tržeb z nových produktů (mladších než 3 roky) na celkových tržbách
- Podíl tržeb z nových prodejních kanálů/prodejen na celkových tržbách
- Počet nově uvedených produktů za rok
- Počet nově otevřených prodejen za rok

## Zákaznická perspektiva

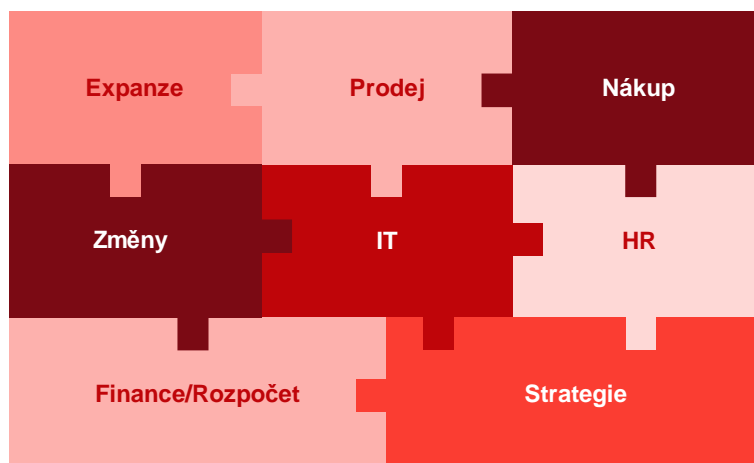
Předpokládané priority:

Zaměření na specifické segmenty, implementace odpovídajícího marketingového mixu pomocí vhodných programů

- Tržní podíl (procentní meziroční změna, absolutní hodnota)
  - V hlavní činnosti
  - V jednotlivých regionech
  - V cílové skupině klíčových zákazníků
- Znalost podnikové značky (spontánní, podpořená)
- Náklady na marketingový výzkum jako podíl na celkových tržbách

## Perspektiva interních procesů

Ukazatele výkonnosti jednotlivých procesů



## Perspektiva interních procesů (pokračování)

### • Expanze

- Podíl přijatých vs. zamítnutých návrhů projektů
- Procentní nárůst v počtu prodejen / produktů
- Procentní změna v objemu prodeje přes pobočky a e-shop

### • Strategie

- Počet hodin týdně vynaložených na poznání trhu
- Frekvence konání zákaznických výzkumů/šetření
- Znalost firemní strategie ze strany zaměstnanců (v % z oslovených)
- Frekvence aktualizace KPI
- Frekvence aktualizace strategie

## Perspektiva interních procesů (pokračování)

### • Nákup

- Podíl (% - počet, finanční objem) nákupu, který je zajišťován prostřednictvím dlouhodobé smlouvy
- Průměrný objem nákupu (nebo počet položek) na disponenta za sledované období
- Průměrný čas objednávkového cyklu (v členění dle regionů)
- Podíl pozdních vs. bezchybných plnění objednávek
- Kvalita

### • Prodej

- Prodej na 1 m2 prodejny / obchodního zástupce
- Počet případů nedostatku zboží na skladě prodejny
- Frekvence převozů zboží mezi prodejny / závody
- Podíl reklamovaného zboží na celkových tržbách
- Rychlost vyřízení zakázky pokud zboží není na skladě



## Perspektiva interních procesů (pokračování)

### • HR

- Náklady na přijetí kandidáta externí společností vztážený na budget HR
- Počet pozic bez popisu práce
- Podíl (%) zaměstnanců, kteří se zúčastnili povinných školení
- Počet pozic, u kterých je variabilní složka platu vázána na výkonnostní měřítko
- Poměr zaměstnanců na plný a částečný úvazek

### • IT

- Interval mezi poruchami IT systémů
- Délka trvání IT poruchy
- Doba odpovědi na reportované IT poruchy
- Počet případů udělení přístupu do IT systému bez příslušného oprávnění
- Počet telefonátů na IT Helpdesk a jejich průměrná délka

## Perspektiva interních procesů (pokračování)

### • Rozpočet

- Délka procesu tvorby a schválení rozpočtu
- Přesnost předpovědi poptávky
- Procentní odchylka rozpočtovaných a skutečných nákladů oddělení
- Počet změn rozpočtu způsobených změnami v odhadech výsledků výkonnosti
- Změny
- Počet definovaných interních směrnic
- Počet sledovaných a vyhodnocovaných KPI's za sledované období (frekvence a počet)

### • Finance

- Doba zpracování jedné přijaté faktury
- Podíl (%) faktur, placených včas
- Počet dotazů k nepřesnostem faktur a rozepří (měsíčně)
- Počet pracovních hodin potřebných pro provedení účetní závěrky
- Počet dnů nutných pro externí a interní výkaznictví
- Počet výkazů pro vedení a jejich využití a vypovídající schopnost

## Závěr

- Konkurenceschopnost je podmíněna schopností měřit vlastní výkonnost
- Porovnání výkonnosti vůči vlastním cílům nebo vůči konkurenci
- Problémem mohou být chybějící data
- Měnící se svět

## Závěr (pokračování)

V průběhu příštích 8 sekund se narodí 34 dětí

- 5 Indie
- 4 Čína
- 1 USA

Jaký bude jejich svět?



## Závěr (pokračování)



Rok 2006:  
počet univerzitních studentů

USA	Indie	Čína
1,3 mil	3,1 mil	3,3 mil

(všichni hovoří anglicky)



Předpověď zní: **Za 10 let bude nejvíce anglicky hovořících lidí v Číně.**

## Závěr (pokračování)

Podle Amerického úřadu práce 1 ze 4 zaměstnanců pracuje pro svého zaměstnavatele méně než 1 rok a 1 ze 2 zaměstnanců méně než 5 let. Stejný úřad odhaduje, že současní studenti mohou mít 10 až 14 zaměstnání do věku 38 let.



## Závěr (pokračování)



- Mnoho ze současných oborů před 10 lety neexistovalo:

- internet
- e-business
- bio zemědělství
- nanotechnologie



- Počet let, které trvalo oslovit trh o velikosti 50 miliónů potenciálních zákazníků:

- |                            |    |
|----------------------------|----|
| • éra radiopřijímačů       | 38 |
| • éra televizorů           | 13 |
| • éra počítačů a internetu | 4  |

Konkurenceschopnost podniků – systém ukazatelů výkonnosti

19

Svět se mění, což klade obrovské výzvy na společnosti, vzdělávací instituce a vlády.

V současnosti jsou připravováni studenti na zaměstnání a technologie, které ještě neexistují.

Těmto trendům se bude muset přizpůsobit i měření výkonnosti podniků.



Děkuji za pozornost

© 2008 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity.

**PRICewaterhouseCOOPERS** 

# Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu

JAROSLAV SEDLÁČEK

## **Anotace**

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu a poukázat na komoditní skupiny, které vytváří aktivní saldo obchodní bilance. Byly použity metody odhalených komparativních výhod (RCA), Michaelův index (MI), příspěvek k obchodní bilanci (POB) a metoda segmentace trhů. Výsledky analýzy potvrdily cenovou konkurenční výhodu v tradičních komoditních skupinách českého zpracovatelského průmyslu a současně nutnost zachovat a rozvíjet skupiny se schopností konkurovat kvalitou.

## **Klíčová slova**

zpracovatelský průmysl, teoretické aspekty konkurenceschopnosti, komparativní výhoda, konkurenční výhoda, ukazatel odhalené komparativní výhody, Michaelův index, příspěvek k obchodní bilanci, metoda segmentace trhů

## **Annotation**

The aim of this paper is to analyze the competitive advantage of Czech processing industry and point out the commodity groups that create a credit balance of foreign trade. To the analysis were applied the methods revealed comparative advantages (RCA), Michaely index (MI), contribution to trade balance and method of market segmentation. The results of analyze confirmed competitive advantage of prices in traditional commodity groups of Czech processing industry and simultaneously the needfulness to retain and evolve the groups with an ability to compete with quality

## **Keywords**

processing industry, theoretical aspects of competitiveness, comparative advantage, competitive advantage, revealed comparative advantage (RCA), Michaely index (MI), contribution to trade balance, method of market segmentation

## **ÚVOD**

Konkurenceschopnost je obvykle spojována s takovými pojmy jako jsou životní úroveň obyvatel, úroveň zaměstnanosti, životního prostředí a sociální soudržnosti. Je efektivně provázána s celou politickou ekonomikou, což vysvětluje obtíže syntetického vyjádření zahrnujícího oblast vzdělávání, výzkumu, vztahy mezi nerovnostmi a růstem, určující prvky produktivity, efektivnost veřejných výdajů, snahy po zlepšení atraktivity území, kursové

politiky, instituce trhu práce, soudní systémy, hospodářskou soutěž na trhu zboží a služeb, obchodní otevřenost, apod. Projevuje se jak vně (v podobě obchodní politiky státu) tak i uvnitř ekonomiky (pořizování vstupů, produkce, inovace, investice, produktivita, atd.). Konkurenceschopnost ekonomiky závisí na konkurenceschopnosti samotných podniků, které jsou původcem nových hodnot a státy vytvářejí prostředí, jež tvorbu hodnot usnadňuje nebo zpomaluje (Aiginger, Landesmann, 2002).

Samotný pojem konkurenceschopnosti je nejednoznačný a je podrobován diskuzi na poli ekonomické analýzy. Z mnoha různých definic uvedme některé, které chápou konkurenceschopnost zemí jako:

- schopnost ekonomiky zajistit obyvatelstvu vysokou a rostoucí životní úroveň a vysoký podíl zaměstnanosti na trvale udržitelném základě (European Commission, 2000)
- podporu schopnosti společnosti, průmyslu, regionů, národů nebo nadnárodních regionů vytvářet relativně vysoké příjmy a zaměstnanost (OECD, 2000)
- schopnost prodat dostatek výrobků a služeb (při vyhovění externím omezením), vytvářet příjmy v souladu s vytčenou úrovní země a makroekonomické podmínky ekonomického, sociálního systému a životního prostředí vnímaného obyvateli jako uspokojující (Aigniger, 1997)
- hodnotu, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření (Porter, 1990)
- zhodnocení toho, jak se jednotlivé země stavějí ke svému budoucímu rozvoji, jak jsou schopny zachovat již dosaženou úroveň a jak vytvářejí hodnoty (Kadeřábková a kol., 2005).

Tak jako neexistuje jasná explicitní definice konkurenceschopnosti není ani její ekonomické hodnocení jednoznačné a zpravidla se opírá o kombinaci více přístupů, které provádějí určitou selekci a agregaci existujících kritérií. Na úrovni podniků i zemí se vychází zejména ze vztahu nabídky a poptávky, z teorie komparativní výhody (absolutní i relativní) a konkurenční výhody (kvalitativní).

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat úroveň konkurenceschopnosti českého zpracovatelského průmyslu na bázi statistických metod a zjistit jeho komparativní a konkurenční výhody.

## 1 VSTUPNÍ DATA A METODIKA

Analýza je provedena na datech zahraničního obchodu České republiky členěné na dovoz a vývoz podle dvoumístných položek Standardní klasifikace produkce<sup>1</sup> (SKP) za období 1999 – 2005. Data jsou dostupná na webových stránkách Českého statistického úřadu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)). K vlastnímu měření konkurenceschopnosti českého zpracovatelského průmyslu byla použita

---

<sup>1</sup> SKP používaná v zahraničním obchodu je analogická ke známější Odvětvové klasifikaci ekonomických činností (OKEČ).

metodika Rakouského institutu pro ekonomický výzkum<sup>1</sup> (WIFO Vídeň), a dále vybrány ukazatele RCA 2 (Balassa, 1965), index MI (Michaely, 1962) a příspěvek k obchodní bilanci POB (Kadeřábková, Spěváček, Žák 2004), které jsou popsány následovně:

- Ukazatel odhalených komparativních výhod RCA 1 (Revealed Comparative Advantages), který porovnává podíl vývozu a dovozu jednotlivých skupin výrobků zpracovatelského průmyslu k celkovému národnímu vývozu a dovozu. Charakterizuje komparativní výhodnost či nevýhodnost vývozu a jeho konkurenční schopnost ([www.wifo.ac.at](http://www.wifo.ac.at)). Výpočet jednotlivých hodnot ukazatele je proveden podle vzorce:

$$RCA 1 = \ln \frac{(X_{ij} : M_{ij})}{(X_j : M_j)}$$

Kde:  $X_{ij}$  - objem vývozu i-té komoditní skupiny analyzovaného odvětví země j  
 $M_{ij}$  - objem dovozu i-té komoditní skupiny analyzovaného odvětví země j  
 $X_j$  - objem celkového vývozu ze země j  
 $M_j$  - objem celkového dovozu do země j

Pro výsledné hodnocení ukazatele platí:

RCA 1 > 0 - naznačuje komparativní výhody země při vývozu dané výrobkové skupiny  
RCA 1 < 0 - indikuje odhalené komparativní nevýhody v dané skupině výrobků

- Ukazatel odhalených komparativních výhod RCA 2 je vymezen jako podíl rozdílu mezi exportem a importem určité skupiny výrobků a mezi součtem exportu a importu těchto skupin. Charakterizuje komparativní výhodnost vývozu a jeho konkurenční schopnost. Vzorec pro výpočet ukazatele je následující:

$$RCA 2 = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(X_{ij} + M_{ij})}$$

Pro výsledné hodnocení ukazatele platí:

RCA 2 = -1 - export v dané komoditní skupině neexistuje ( $X_{ij} = 0$ )  
-1 < RCA 2 < 0 - ukazatel naznačuje komparativní nevýhody  
RCA 2 = 0 - hodnota exportu je stejná jako importu ( $X_{ij} = M_{ij}$ )  
0 < RCA 2 < 1 - ukazatel indikuje odhalené komparativní výhody  
RCA 2 = 1 - ukazatel naznačuje, že import neexistuje ( $M_{ij} = 0$ )

- Index MI hodnotí konkurenceschopnost na úrovni odvětví pomocí rozdílu mezi podílem sledované komoditní skupiny na celkovém vývozu země a podílem sledované komoditní skupiny na celkovém dovozu země. Michaely tím poukazuje na určitou

---

<sup>1</sup> Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) se sídlem ve Vídni, který se zabývá výzkumem konkurenční schopností tranzitivních ekonomik střední a východní Evropy pro potřeby Evropské Unie.



míru specializace, eventuálně na nedostatečnou specializaci v konkrétních výrobních skupinách. Michaelyův index se vypočítá ze vztahu:

$$MI_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j} - \frac{M_{ij}}{M_j}$$

Pro výsledné hodnocení ukazatele platí:

- 0 < MI < 1 - index naznačuje určitou míru specializace země v dané komoditní skupině
- 1 < MI < 0 - index indikuje nedostatečnou specializaci země v dané komoditní skupině
- Příspěvek k obchodní bilanci vyjadřuje relativní pozici bilance v dané komoditní skupině oproti celkové bilanci zahraničního obchodu země (odvětví) a určí se z následujícího vzorce:

$$POB_{ij} = (X_{ij} - M_{ij}) - (X_j - M_j) * \frac{X_{ij} + M_{ij}}{X_j + M_j}$$

Kde:  $X_{ij} - M_{ij}$  - je skutečná obchodní bilance dané komoditní skupiny

$(X_j - M_j) * \frac{(X_{ij} + M_{ij})}{(X_j + M_j)}$  - je teoretická obchodní bilance dané komoditní skupiny

Pro výsledné hodnocení ukazatele platí:

- POB > 0 - daná komoditní skupina vykazuje nižší deficit než celková obchodní bilance sledované země nebo daného odvětví; je-li celková obchodní bilance v deficitu, znamená kladný příspěvek buď přebytek nebo podprůměrný deficit v dané komoditní skupině
- POB < 0 - daná komoditní skupina vykazuje nižší přebytek (vyšší deficit) než celková obchodní bilance sledované země nebo daného odvětví

Kromě uvedených čtyř ukazatelů je použito rovněž přístupu REVELAST (ukazatele odkryté cenové elasticity), který měří konkurenceschopnost v členění na cenovou a kvalitativní (Outrata, Klas, Kormanová, 1998). Rozlišení cenové a kvalitativní konkurenceschopnosti a zjištění jejich vlivu na saldo obchodní bilance vyplývá z porovnání jednotkových hodnot exportu a importu s celkovým množstvím exportu a importu určité komoditní skupiny. Výsledkem porovnání exportu i importu dané komoditní skupiny sledovaného odvětví v jednotkových hodnotách (vztažených na jednotku fyzického objemu) i v celkových objemech je pak rozdělení trhů podle cenové a kvalitativní elasticity na jednotlivé segmenty. Tato metoda nazývaná rovněž metodou segmentace trhů je používána spolu s ukazatelem odhalených komparativních výhod (RCA 1) v Rakouském institutu pro ekonomický výzkum k hodnocení konkurenceschopnosti na úrovni odvětví (Bobáková, Hečková, 2007). Tato

metoda umožňuje segmentovat trhy z hlediska konkurenceschopnosti cenou nebo kvalitou nejen podle komoditních skupin ale i uvnitř skupiny až do hloubky tří nebo čtyřmístných položek klasifikace SKP.

Metoda segmentace rozděluje trhy do čtyř segmentů:

Segment I – úspěšná konkurence kvalitou

Tento segment obsahuje komoditní skupiny, jejichž jednotková hodnota vývozu je vyšší než jednotková hodnota dovozu a objem vývozu je vyšší než objem dovozu. Projevuje se zde úspěšná specializace produkce nebo odvětví a je důsledkem schopnosti konkurence kvalitou. Je cílovým segmentem pro každou zemi a zajišťuje aktivní bilanci zahraničního obchodu. Matematicky lze segment vymežit jako:

$$\text{Segment I} = \{ (x_{ij} - m_{ij}) > 0 \text{ C } (X_{ij} - M_{ij}) > 0 \}$$

Segment II – deficit konkurenční schopnosti

Na tomto segmentu trhu se umísťují komoditní skupiny, které sice vykazují vyšší jednotkovou hodnotu vývozu než dovozu, avšak celkový objem vývozu komoditní skupiny je nižší než dovozu. Produkty v tomto tržním segmentu nejsou schopny cenové konkurence. Vysoké ceny jsou zřejmě důsledkem vyšších produkčních nákladů. Tento segment negativně ovlivňuje obchodní bilanci, což na rozdíl od předchozího segmentu, přináší obchodní deficit.

$$\text{Segment II} = \{ (x_{ij} - m_{ij}) > 0 \text{ C } (X_{ij} - M_{ij}) < 0 \}$$

Segment III – úspěšná cenová konkurence

Do tohoto tržního segmentu vstupují cenově elastické produkty, které mají v produkující zemi nižší jednotkovou hodnotu než dovážené produkty stejných komoditních skupin. Celkové objemy vývozu dané komoditní skupiny jsou však vyšší než objemy dovozu, s pozitivním vlivem na tvorbu aktivní obchodní bilance. Jde o cenově úspěšnou konkurenci za předpokladu, že nedochází k nepříznivému ekonomickému dopadu z nízké ceny u producentů.

$$\text{Segment III} = \{ (x_{ij} - m_{ij}) < 0 \text{ C } (X_{ij} - M_{ij}) > 0 \}$$

Segment IV – oblast strukturálních problémů

Komoditní skupiny a produkty v tomto segmentu nejsou úspěšné ve vývozu vzhledem k vyšším jednotkovým hodnotám v porovnání s dovozem. Objem dovozu těchto relativně drahých komoditních skupin a produktů je přitom vyšší než vývozu. Důsledkem je vznik obchodního deficitu. Produkty v tomto segmentu narážejí na výstupní bariéry, vytváří strukturální problémy, které vyžadují inovace nebo restrukturalizaci.

$$\text{Segment IV} = \{ (x_{ij} - m_{ij}) < 0 \text{ C } (X_{ij} - M_{ij}) < 0 \}$$

Předmětem analýzy je český zpracovatelský průmysl, který zaujímá klíčové postavení v zahraničním obchodu České republiky. Svým vývozem se významně podílí na konkurenceschopnosti odvětví a ekonomiky na světovém trhu. Přispívá tak k intenzivnějšímu využívání domácích výrobních faktorů a k rozšíření celkové zahraniční i domácí poptávky. Náročnost zpracovatelského průmyslu na dovozy potřebné k zajištění produkce i vývozu výrazně ovlivňuje dynamiku poptávky po zahraničním zboží i službách. Zpracovatelský průmysl je více konfrontován než jiná odvětví s mezinárodními parametry (s faktorovou, technologickou i kvalifikační náročností) a ovlivňován jejich změnami. Jeho konkurenceschopnost ovlivňuje ve značné míře celkové tempo zvyšování ekonomické úrovně země a růstu zaměstnanosti.

## **2 VÝSLEDKY A DISKUSE**

Za konkurenceschopné odvětví určité ekonomiky lze podle obecných definic považovat takové, které se dokáže prosadit ve stejných nebo podobných odvětvích jiných ekonomik při umísťování své produkce nebo služeb na domácím nebo zahraničním trhu při efektivním využívání faktorů používaných při produkci daných produktů nebo poskytování služeb. Použitá metodika umožňuje sledovat toto prosazení se v komoditních skupinách uvnitř odvětví. Konkurenční schopnost je pak prokázána, jestliže objem určité komodity který se podařilo umístit domácímu odvětví na zahraničním trhu je vyšší, než objem komoditní skupiny, kterou se podařilo umístit stejným nebo značně podobným zahraničním odvětvím na domácím trhu. Metoda segmentace trhu umožnila rozlišit zda byla při umísťování české produkce na zahraničních trzích rozhodujícím činitelem její cena nebo kvalita. Výsledky měření konkurenceschopnosti jednotlivých komoditních skupin podle zvolené metodiky jsou shrnuty v následujících subkapitolách.

### **2.1 KONKURENCESCHOPNOST MĚŘENÁ UKAZATELEM RCA 1**

Výsledky výpočtů koeficientů RCA 1 shrnuté do tabulky 1 ukazují, které komoditní skupiny českého zpracovatelského průmyslu dosahují komparativních výhod při vývozu. Po celé sledované období dosahovalo kladných hodnot ukazatele RCA 1 z celkových 22 komoditních skupin pouze 9. Podle velikosti hodnoty ukazatele lze usuzovat i na intenzitu odkryté komparativní výhody či nevýhody a sledovat její vývoj v čase. Pořadí konkurenceschopných komoditních skupin (měřeno průměrnou hodnotou RCA 1 za sledované období) je pak následující:

1. Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky (0,875)
2. Ostatní nekovové a minerální výrobky (0,802)
3. Tabákové výrobky (0,798)
4. Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu (0,721)
5. Motorová vozidla, přívěsy a návěsy (0,578)
6. Kovové konstrukce a kovodělné výrobky (0,461)
7. Elektrické stroje a zařízení (0,241)

8. Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče (0,164)
9. Textilie a textilní výrobky (0,146)

Z hlediska časového vývoje ukazatele RCA 1 lze pozorovat spíše negativní tendence s výjimkou komoditní skupiny 24 - Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna, 29 – Stroje a zařízení a 30 – Kancelářské stroje a počítače. Nejvýznamnější komoditní skupina z hlediska exportu 34 - Motorová vozidla, přívěsy a návěsy si uchovává stabilní hodnotu.

**Tabulka č. 1: Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu měřená koeficientem RCA 1**

Číslo a název ekonomické činnosti podle SKP / rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
15 – Potravinářské výrobky a nápoje	-0,426	-0,210	-0,144	-0,278	-0,298	-0,303	-0,308
16 – Tabákové výrobky	0,507	0,929	0,891	1,007	0,657	0,000	0,011
17 – Textilie, textilní výrobky	0,084	0,172	0,222	0,105	0,146	0,081	0,055
18 – Oděvy, kožešiny	0,764	0,550	0,423	0,226	0,195	-0,017	-0,054
19 – Usně, brašnářské a sedlářské výrobky, obuv	-0,042	-0,334	-0,423	-0,686	-0,752	-0,674	-0,723
20 – Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky	1,027	0,914	0,922	0,775	0,734	0,728	0,690
21 – Vlákna, papír a výrobky z papíru	-0,313	-0,059	-0,101	-0,135	-0,148	-0,201	-0,189
22 – Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče	0,142	0,141	0,153	0,140	0,244	0,100	0,067
23 – Koks, rafinérské, ropné výrobky, jader. paliva	-0,609	-0,904	-0,826	-0,603	-0,704	-0,936	-0,757
24 – Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna	-1,036	-0,469	-0,540	-0,659	-0,680	-0,627	-0,583
25 – Pryžové a plastové výrobky	-0,209	-0,133	-0,134	-0,074	-0,112	-0,115	-0,102
26 – Ostatní nekovové a minerální výrobky	0,786	0,969	0,861	0,702	0,691	0,626	0,641
27 – Základní kovy a hutní výrobky	-0,032	-0,169	-0,148	-0,174	-0,100	-0,180	-0,254
28 – Kovové konstrukce a kovodělné výrobky	0,494	0,544	0,492	0,382	0,391	0,383	0,395
29 – Stroje a zařízení	-0,085	0,001	-0,027	0,016	0,052	0,090	0,226
30 – Kancelářské stroje a počítače	-0,860	-0,706	-0,402	0,145	0,275	0,210	0,264
31 – Elektrické stroje a zařízení	0,244	0,247	0,198	0,267	0,260	0,236	0,201
32 – Rádiová, televizní, spojová zařízení a přístroje	-0,544	-0,395	-0,227	-0,336	-0,433	-0,169	-0,240
33 – Zdravotnické, přesné a optické přístroje	-0,663	-0,707	-0,621	-0,639	-0,520	-0,327	-0,312
34 – Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	0,564	0,663	0,612	0,541	0,509	0,471	0,556
35 – Ostatní dopravní prostředky a zařízení	0,517	0,028	0,219	0,200	-0,018	0,142	-0,233
36 – Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu	0,701	0,719	0,793	0,725	0,666	0,542	0,505

Pramen: Český statistický úřad, vlastní výpočty

## 2.2 KONKURENCESCHOPNOST MĚŘENÁ UKAZATELEM RCA 2

Konkurenceschopnost vyjádřená ukazatelem RCA 2 vykazuje obdobné výsledky jako předchozí měření. Výsledky výpočtů jsou shrnuty do tabulky 2, z níž vyplývá stejné pořadí konkurenceschopných 8mi komoditních skupin, kromě tabákových výrobků, u kterých byl v roce 2004 zaznamenán záporný ukazatel RCA 2. Při hodnocení vývojových tendencí

ukazatele RCA 2, lze vysledovat prohlubování komparativní nevýhody u více komoditních skupin. V těchto skupinách rostou rychleji dovozy než vývozy.

**Tabulka č. 2: Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu měřená koeficientem RCA 2**

Číslo a název ekonomické činnosti podle SKP / rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
15 – Potravinářské výrobky a nápoje	-0,242	-0,155	-0,126	-0,165	-0,172	-0,158	-0,143
16 – Tabákové výrobky	0,216	0,391	0,381	0,443	0,295	-0,008	0,016
17 – Textilie, textilní výrobky	0,008	0,035	0,066	0,025	0,048	0,033	0,038
18 – Oděvy, kožešiny	0,335	0,220	0,165	0,085	0,073	-0,016	-0,017
19 – Usně, brašnářské a sedlářské výrobky, obuv	-0,055	-0,215	-0,250	-0,355	-0,381	-0,332	-0,337
20 – Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky	0,446	0,385	0,394	0,345	0,329	0,342	0,341
21 – Vlákna, papír a výrobky z papíru	-0,189	-0,080	-0,094	-0,095	-0,098	-0,107	-0,084
22 – Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče	0,037	0,019	0,032	0,042	0,097	0,042	0,044
23 – Koks, rafinérské, ropné výrobky, jader. paliva	-0,326	-0,464	-0,428	-0,318	-0,360	-0,443	-0,352
24 – Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna	-0,502	-0,278	-0,304	-0,343	-0,349	-0,310	-0,274
25 – Pryžové a plastové výrobky	-0,138	-0,117	-0,111	-0,065	-0,081	-0,065	-0,041
26 – Ostatní nekovové a minerální výrobky	0,344	0,408	0,368	0,312	0,310	0,296	0,319
27 – Základní kovy a hutní výrobky	-0,050	-0,135	-0,118	-0,115	-0,075	-0,097	-0,116
28 – Kovové konstrukce a kovodělné výrobky	0,210	0,217	0,199	0,162	0,169	0,182	0,205
29 – Stroje a zařízení	-0,077	-0,052	-0,058	-0,020	0,001	0,038	0,123
30 – Kancelářské stroje a počítače	-0,433	-0,383	-0,240	0,045	0,112	0,097	0,141
31 – Elektrické stroje a zařízení	0,087	0,072	0,055	0,101	0,105	0,110	0,111
32 – Rádiová, televizní, spojová zařízení a přístroje	-0,297	-0,244	-0,157	-0,193	-0,237	-0,092	-0,109
33 – Zdravotnické, přesné a optické přístroje	-0,350	-0,384	-0,341	-0,334	-0,277	-0,169	-0,144
34 – Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	0,243	0,273	0,256	0,238	0,226	0,224	0,281
35 – Ostatní dopravní prostředky a zařízení	0,221	-0,037	0,065	0,072	-0,034	0,063	-0,106
36 – Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu	0,306	0,299	0,339	0,323	0,299	0,257	0,257

Pramen: Český statistický úřad, vlastní výpočty

## 2.3 KONKURENCESCHOPNOST MĚŘENÁ INDEXEM MI

Hodnocení konkurenceschopnosti Michalyovým indexem vykazuje analogické výsledky jako v případě ukazatelů odhalených komparativních výhod. Tabulka 3 ukazuje, na které komoditní skupiny by se mělo odvětví zpracovatelského průmyslu specializovat. Jde opět o 9 komoditních skupin, jenže v jiném pořadí, které je více ovlivněno významem dané komodity co do objemu zahraničního obchodu:

1. Motorová vozidla, přívěsy a návěsy (0,081)
2. Kovové konstrukce a kovodělné výrobky (0,030)

3. Ostatní nekovové a minerální výrobky (0,029)
4. Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu (0,025)
5. Elektrické stroje a zařízení (0,022)
6. Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky (0,014)
7. Textilie a textilní výrobky (0,006)
8. Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče (0,002)
9. Tabákové výrobky (0,002)

Z hodnocení časových změn ukazatele se potvrzuje pozitivní vývoj u komoditní skupiny 30 - Kancelářské stroje a počítače a 29 – Stroje a zařízení.

**Tabulka č. 3: Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu měřená Michaelyovým indexem**

Číslo a název ekonomické činnosti podle SKP / rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
15 – Potravinářské výrobky a nápoje	-0,023	-0,007	-0,005	-0,009	-0,009	-0,010	-0,011
16 – Tabákové výrobky	0,002	0,002	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000
17 – Textilie, textilní výrobky	0,006	0,007	0,008	0,004	0,005	0,002	0,001
18 – Oděvy, kožešiny	0,023	0,008	0,006	0,003	0,002	0,000	-0,001
19 – Usně, brašnářské a sedlářské výrobky, obuv	-0,001	-0,003	-0,004	-0,006	-0,005	-0,005	-0,005
20 – Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky	0,027	0,012	0,011	0,009	0,008	0,008	0,007
21 – Vláknina, papír a výrobky z papíru	-0,012	-0,001	-0,002	-0,003	-0,003	-0,004	-0,004
22 – Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče	0,003	0,001	0,002	0,002	0,003	0,001	0,001
23 – Koks, rafinérské, ropné výrobky, jader. paliva	-0,017	-0,019	-0,016	-0,010	-0,011	-0,015	-0,014
24 – Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna	-0,127	-0,039	-0,043	-0,050	-0,052	-0,049	-0,046
25 – Pryžové a plastové výrobky	-0,019	-0,007	-0,007	-0,004	-0,006	-0,006	-0,005
26 – Ostatní nekovové a minerální výrobky	0,046	0,036	0,026	0,021	0,020	0,017	0,016
27 – Základní kovy a hutní výrobky	-0,003	-0,011	-0,009	-0,010	-0,006	-0,012	-0,018
28 – Kovové konstrukce a kovodělné výrobky	0,050	0,030	0,027	0,021	0,022	0,022	0,021
29 – Stroje a zařízení	-0,018	0,000	-0,003	0,002	0,006	0,011	0,026
30 – Kancelářské stroje a počítače	-0,028	-0,018	-0,015	0,008	0,015	0,012	0,015
31 – Elektrické stroje a zařízení	0,035	0,020	0,016	0,020	0,020	0,018	0,015
32 – Rádiová, televizní, spojová zařízení a přístroje	-0,040	-0,024	-0,015	-0,022	-0,027	-0,012	-0,015
33 – Zdravotnické, přesné a optické přístroje	-0,022	-0,014	-0,012	-0,013	-0,011	-0,007	-0,006
34 – Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	0,120	0,078	0,075	0,065	0,069	0,059	0,073
35 – Ostatní dopravní prostředky a zařízení	0,013	0,000	0,003	0,002	0,000	0,002	-0,003
36 – Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu	0,041	0,021	0,022	0,021	0,019	0,015	0,015

Pramen: Český statistický úřad, vlastní výpočty

## 2.4 KONKURENCESCHOPNOST MĚŘENÁ UKAZATELEM POB

Přírůstky k obchodní bilanci uvedené v tabulce 4 vyjadřují relativní pozici bilance v dané komoditní skupině oproti celkové bilanci zahraničního obchodu země. Z tabulky je zřejmé, které komoditní skupiny českého zpracovatelského průmyslu vykazují zápornou hodnotu POB a tedy relativně vyšší deficit než celková obchodní bilance. Z průměrných hodnot přírůstků k obchodní bilanci dosažených ve sledovaném období vyplývá i pořadí pozitivně působících komoditních skupin. Nejsilnější míru vlivu na saldo obchodní bilance vykazují motorová vozidla, přívěsy a návěsy, zatímco minimální přírůstky vykazují tabákové výrobky.

1. Motorová vozidla, přívěsy a návěsy (96,9)
2. Kovové konstrukce a kovodělné výrobky (35,1)
3. Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu (29,3)
4. Elektrické stroje a zařízení (26,4)
5. Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky (15,5)
6. Textilie a textilní výrobky (7,2)
7. Ostatní nekovové a minerální výrobky (3,2)
8. Vydavatelství, tisk, nahané nosiče (2,5)
9. Tabákové výrobky (1,9)

**Tabulka č. 4: Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu měřená přírůstkem obchodní bilance (v mld. Kč)**

Číslo a název ekonomické činnosti podle SKP / rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
15 – Potravinářské výrobky a nápoje	-22,0	-7,9	-6,1	-11,3	-13,1	-16,9	-19,7
16 – Tabákové výrobky	2,1	2,1	2,0	1,8	1,3	0,0	0,1
17 – Textilie, textilní výrobky	5,7	7,8	10,9	4,8	6,8	4,2	2,7
18 – Oděvy, kožešiny	21,8	9,8	7,8	3,9	3,2	-0,4	-1,5
19 – Usně, brašnářské a sedlářské výrobky, obuv	-0,8	-3,8	-5,2	-7,5	-7,5	-8,1	-9,3
20 – Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky	25,8	13,9	14,5	11,6	11,8	13,8	12,9
21 – Vláknina, papír a výrobky z papíru	-11,2	-1,6	-2,9	-3,9	-4,5	-6,7	-6,6
22 – Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče	2,6	1,5	2,0	2,0	4,3	2,0	1,3
23 – Koks, rafinérské, ropné výrobky, jader. paliva	-16,3	-22,5	-21,4	-12,7	-15,5	-25,6	-25,0
24 – Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna	-125,6	-53,2	-63,1	-68,8	-77,2	-85,7	-83,1
25 – Pryžové a plastové výrobky	-17,8	-7,8	-8,6	-5,1	-8,3	-10,6	-9,9
26 – Ostatní nekovové a minerální výrobky	3,9	3,9	3,7	2,3	2,1	0,7	-1,0
27 – Základní kovy a hutní výrobky	-3,1	-13,1	-12,3	-13,3	-8,6	-21,7	-33,4
28 – Kovové konstrukce a kovodělné výrobky	47,3	35,5	35,5	26,7	30,3	36,7	39,5
29 – Stroje a zařízení	-17,3	-0,2	-4,3	2,4	8,9	19,0	48,5
30 – Kancelářské stroje a počítače	-26,6	-21,2	-20,3	10,8	21,4	20,1	27,4
31 – Elektrické stroje a zařízení	33,2	23,4	21,7	25,2	28,3	31,7	26,9
32 – Rádiová, televizní, spojová zařízení a přístroje	-37,8	-27,9	-19,5	-27,9	-38,3	-20,7	-27,3
33 – Zdravotnické, přesné a optické přístroje	-21,1	-16,1	-16,2	-16,5	-15,2	-11,8	-11,7
34 – Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	112,6	92,1	99,7	89,3	90,8	102,5	134,6
35 – Ostatní dopravní prostředky a zařízení	12,4	0,4	3,9	2,9	-0,4	2,8	-5,7
36 – Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu	38,7	24,8	29,5	27,1	26,3	25,9	27,3

Pramen: Český statistický úřad, vlastní výpočty

## **2.5 KONKURENCESCHOPNOST ANALYZOVANÁ METODOU SEGMENTACE TRHŮ**

Metoda segmentace trhů umožnila odlišit stejně jako předchozí metody komoditní skupiny schopné konkurovat cenou a přispívající k aktivnímu saldu obchodní bilance a navíc i takové komoditní skupiny, které mají schopnost konkurovat kvalitou. Výsledek analýzy je shrnut do tabulky 5. Odhalená komparativní výhoda dané komoditní skupiny ve spojení s kvalitativními účinky dané skupiny přináší jiný pohled na konkurenceschopnost v daném odvětví. Jenom šest komoditních skupin je konkurenceschopných v oblasti kvality produkce. Metoda segmentace trhů umožnila současně posoudit, které produkty uvnitř komoditní skupiny nejvíce ovlivnily její začlenění do příslušného segmentu.



**Tabulka č. 5: Konkurenceschopnost českého zpracovatelského průmyslu analyzovaná metodou segmentace trhů**

Číslo a název ekonomické činnosti podle SKP / rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
15 – Potravinářské výrobky a nápoje	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
16 – Tabákové výrobky	I	I	I	I	I	I	I
17 – Textilie, textilní výrobky	I	I	I	I	I	I	I
18 – Oděvy, kožešiny	I	I	I	I	I	I	I
19 – Usně, brašnářské a sedlářské výrobky, obuv	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
20 – Dřevo upravené, dřevěné a korkové výrobky	III	III	III	III	III	III	III
21 – Vlákna, papír a výrobky z papíru	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
22 – Vydavatelství, tisk, nahrané nosiče	III	III	III	III	III	I	I
23 – Koks, rafinérské, ropné výrobky, jaderná paliva	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
24 – Chemické látky, přípravky, výrobky a vlákna	IV	IV	IV	IV	IV	IV	IV
25 – Pryžové a plastové výrobky	IV	IV	IV	II	IV	IV	IV
26 – Ostatní nekovové a minerální výrobky	I	I	I	I	I	I	I
27 – Základní kovy a hutní výrobky	II	II	II	II	II	II	II
28 – Kovové konstrukce a kovodělné výrobky	III	III	III	III	III	I	III
29 – Stroje a zařízení	IV	IV	IV	IV	III	III	III
30 – Kancelářské stroje a počítače	IV	IV	IV	I	I	I	I
31 – Elektrické stroje a zařízení	III	III	III	III	III	I	III
32 – Rádiová, televizní, spojová zařízení a přístroje	IV	IV	IV	IV	IV	II	IV
33 – Zdravotnické, přesné a optické přístroje	IV	IV	IV	IV	IV	II	IV
34 – Motorová vozidla, přívěsy a návěsy	I	I	I	I	I	I	I
35 – Ostatní dopravní prostředky a zařízení	III	IV	III	III	IV	III	IV
36 – Nábytek, výrobky zpracovatelského průmyslu	I	I	I	I	I	I	I

Pramen: Český statistický úřad, vlastní výpočty

## ZÁVĚR

Analýza konkurenceschopnosti ukázala, které komoditní skupiny českého zpracovatelského průmyslu přispívají k tvorbě aktivní obchodní bilance. Potvrdila schopnost cenové konkurence v tradičních exportních komoditních skupinách, která je založena zejména na nízkých nákladech a cenách. Tato konkurenční výhoda plynoucí z levné a kvalifikované pracovní síly je však oslabována v důsledku postupného růstu výkonnosti a životní úrovně méně rozvinutých ekonomik. Je proto nezbytné udržovat a rozvíjet komoditní skupiny začleněné do tržního segmentu I a II, které jsou schopné konkurovat kvalitou. Jde o sofistikovanější produkci s vysokou přidanou hodnotou, která nahradí výrobkové skupiny negativně ovlivňující obchodní bilanci. Pozitivní vývoj v tomto směru byl zjištěn u skupiny kancelářských strojů a počítačů a skupiny vydavatelství, tisk a nahrané nosiče.

Z hlediska použité metodiky analýzy bylo možno porovnat čtyři metody měření konkurenceschopnosti na úrovni odvětví, jejichž výsledky se v zásadě shodovaly (pokud jde o klasifikaci komoditních skupin), lišily se pouze při určování pořadí. Vhodným doplňkem analýzy se jeví metoda segmentace trhů, která poskytla širší i hlubší pohled na hodnocení konkurenceschopnosti dané komoditní skupiny i její struktury.

## LITERATURA

- [1] AIGINGER, K.: The Use of Unit Values to Discriminate Between Price and Quality Competition. *Cambridge Journal of Economics*, 1997, **21**, 5, 571-592.
- [2] AIGINGER, K., LANDESMANN, M.: Competitive Economic Performance: The European View. Vienna: WIFO Working Papers, 2002, No. 179.
- [3] BALASSA, B.: *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*. Manchester: Manchester school of Economics and Social Studies, 1965.
- [4] BOBÁKOVÁ, V., HEČKOVÁ, J.: Analýza konkurenceschopnosti slovenského spracovateľského priemyslu. *Politická ekonomie*, 2007, LV, 4, 490-507.
- [5] EUROPEAN COMMISSION: The Competitiveness of European Manufacturing. Brussels: European Commission, 2000.
- [6] OECD: A New Economy? The changing role of innovation and information technology in growth. Paris: OECD, 2000.
- [7] KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M.: *Růst, stabilita, konkurenceschopnost II*. Praha: Linde, 2004, ISBN 80-86131-49-1.
- [8] KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol.: *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2005*. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-86131-64-5.
- [9] MICHAELY, M.: *Concentration in International Economics*. Cambridge: MIT Press, North-Holland Company, 1962.
- [10] OUTRATA, R., KLAS, A., KORMANOVÁ, L.: Konkurenční schopnost slovenskej ekonomiky a jej štruktúrno-adaptačné súvislosti (výskumná správa). Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 1998.
- [11] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.: *Výkonnosť podniku z pohľadu finančného manažera*. Praha: Linde, 2005, ISBN 80-86131-63-7.
- [12] PORTER, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990, ISBN 0-02-925361-6.
- [13] [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
- [14] [www.wifo.ac.at](http://www.wifo.ac.at)

Tento příspěvek vznikl z řešení projektu č. 56 1707 s názvem „Rozvoj finančního systému“

Doc. Ing. Jaroslav SEDLÁČEK, CSc.  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
sedl@econ.muni.cz

# Elektronické nástroje v podnikovém vzdělávání

DAVID SKÁLA

## **Anotace**

Dnes probíhá podnikání v prostředí plném změn, inovací a konkurence. Jedním ze způsobů jak se s tímto vyrovnat, je soustavné vzdělávání zaměstnanců. To je však spojeno nejen s vysokými náklady, ale také s otázkou efektivity jejich využití. Nové přístupy jako e-learning nebo blended learning mohou být vhodným řešením těchto problémů. Tento článek je zaměřen na představení jednotlivých elektronických vzdělávacích nástrojů, otázky související se zaváděním e-learningu a hodnocení efektivnosti klasického a elektronického vzdělávání.

## **Klíčová slova**

firemní vzdělávání, elektronické vzdělávací nástroje, e-learning, blended learning, efektivita vzdělávání

## **Annotation**

At the present time firms carry business in the environment full of changes, innovations and competition. The one way how to face up to this situation is to be focused on permanent staff education. But there is a problem of high costs and the effectiveness of learning. New approaches as e-learning or blended learning can be an appropriate solution to these problems. This article is focused on presentation of several electronic learning tools, e-learning implementation threats and the effectiveness of classic and electronic means of education.

## **Keywords**

corporate education, electronic learning tools, e-learning, blended learning, the effectiveness of learning

## **ÚVOD**

Dnešní podnikatelské prostředí se odehrává ve světě stálých inovací a silné konkurence. Znalosti již přinášejí větší výnosy než kapitál a stará pravidla přestávají platit.

Česká republika patří mezi vysoce otevřené ekonomiky a její zapojení do mezinárodního obchodu se dále prohlubuje. České firmy tak potřebují nástroje, procesy nebo metody, které by jim poskytly výhodu před jejich konkurenty.

Je obecně znáno, že vzdělávání může zvýšit pracovní výkon jednotlivce. Ale může stejně tak dojít k zvýšení výkonnosti celé organizace? Obchodní a správní lídři již vědí, že vzdělávání je základním motorem produktivity, růstu a konkurenční výhody.

## 1 E-LEARNING

Zajistit, aby spolupracovníci měli nezbytné dovednosti, znalosti a schopnost vykonávat svou práci, je kritické pro růst každého podniku. Udržení schopností a znalostí potřebných pro měnící se prostředí, při rozumných nákladech, je náročný úkol. Díky e-learningu získávají firmy schopnost zajistit včas potřebné informace pro svůj provoz a to takovým způsobem, který nemusí znamenat pohromu pro firemní rozpočet. Jak může být e-learning definován? Jednou z definic může být:

E-learning je nástroj pro tvorbu, aktualizaci, distribuci a vyhodnocení vzdělávání, správu znalostí prostřednictvím síťových technologií a počítače s příslušným programovým a technickým vybavením. Samostudium nebo "živé" studium ve vnitropodnikové počítačové síti (Intranet) ve firemních e-kurzech nebo v celosvětové síti (Internet) ve firemních i veřejných e-kurzech. [2]

Jaké jsou vlastnosti e-learningu, které z něj tvoří vhodný vzdělávací nástroj pro současnou dobu? Mezi významné charakteristiky e-learningu můžeme vybrat jeho dynamičnost. Může poskytnout aktuální obsah v reálném čase, tedy tehdy, kdy jej nejvíce potřebujete. Umožňuje kontrolu nad rychlostí učení, druhem použitých studijních materiálů, nejvhodnějším místem pro učení. Je vysoce individuální, a to jak po stránce obsahu, tak potřebného času. Nabízí komplexní přístup k informacím z různých zdrojů, pro nejrozličnější témata a v upřednostňovaném formátu. Proto je e-learning efektivní, díky možné interakci použitých materiálů a také rychlý, díky individuální volbě studijního tempa. [1]

Úspěch e-learningu je poměřován spokojeností zákazníků, rychlejším dodáváním výrobků na trh, vyššími prodeji a menším množstvím chyb. E-learning se snaží reagovat na potřeby současných firem díky následujícím výhodám:

- snížení technických, organizačních a cestovních nákladů,
- snížení času vývoje a organizace školení, času na dopravu, času mimo kancelář,
- rychlé vyškolení velkého počtu i geograficky rozprostřených pracovníků,
- dodání všech druhů školení (na míru i univerzální, technické i obchodní, produktově i procesně zaměřené),
- spojení formálního i spontánního přístupu ke školení,
- personalizovaný přístup, vytváření komunit odborníků stejného zaměření, výměna názorů v diskusních fórech,
- správa znalostí – zpracování výsledků vzdělávání, kontrola a využití znalostí, plánování vzdělávání a kariérního růstu. [2]

Často je elektronické vzdělávání chápáno jako nová metoda, která může nahradit klasický styl učení. Je však vhodnější považovat e-learning za doplněk klasických výukových metod s pomocí Internetu, intranetu, videa, audia, simulací atd. Záleží na volbě vhodných nástrojů, ale nejdůležitější věcí je volba správného přístupu. Vzdělávání je trvalý proces, snažte se proto integrovat učení přímo s prací.

## 2 BLENDED LEARNING

Firmy, které v současné době implementují e-learning, převážně implementují metodu blended learningu (např. IBM, Cisco, Komerční banka, České dráhy).

Výraz blended learning je používán k popisu řešení, které kombinuje několik různých metod učení jako např. internetové kurzy, elektronický systém na podporu výkonnosti, cvičení managementu znalostí. Pro ještě větší účinnost blended learningu, se jeho poskytovatelé snaží zapojit co možná největší počet médií: učení ve třídách, internetové kurzy, CD-ROMy, video, simulace. Další média, která sice nejsou tak atraktivní, ale jsou neméně důležitá, jsou knihy, pracovní pomůcky, konferenční hovory, dokumenty, prezentace atd.

Při svém výzkumu J. Bersin a kolektiv rozpracovali průvodce výběrem jednotlivých médií, který může napomoci identifikovat správná média pro danou problematiku. Průvodce je zachycen v následující tabulce.

**Tabulka 1 - Průvodce výběrem vhodných médií**

<i>Typ média</i>	<i>Vzdělávací hodnota</i>	<i>Rozšiřitelnost</i>	<i>Vývojový čas</i>	<i>Vývojové náklady</i>	<i>Náklady na zavedení</i>	<i>Sledovatelnost</i>
<b>CBT<sup>1</sup></b>	Vysoká	Nízká	3-6 týdnů	Střední	Vysoké	Nízká
<b>WBT<sup>2</sup></b>	Vysoká	Vysoká	4-20 týdnů	Vysoké	Nízké	Vysoká
<b>CD-ROM</b>	Vysoká	Vysoká	6-20 týdnů	Vysoké	Střední	Nízká
<b>Konferenční hovory</b>	Nízká	Střední	0-2 týdny	Nízké	Nízké	Ne
<b>Webinar<sup>3</sup></b>	Střední	Střední	3-6 týdnů	Nízké	Střední	Nízká
<b>Simulace</b>	Velmi vysoká	Střední	8-20 týdnů	Vysoké	Střední	Vysoká
<b>Laboratorní simulace</b>	Velmi vysoká	Nízká	3-6 týdnů	Vysoké	Vysoké	Střední
<b>Webové stránky</b>	Nízká	Vysoká	1-8 týdnů	Nízké	Nízké	Ne
<b>Mentorování</b>	Střední	Nízká/Střední	4-6 týdnů	Střední	Střední	Nízká
<b>Video</b>	Vysoká	Střední	6-20 týdnů	Vysoké	Vysoké	Nízká
<b>EPSS<sup>4</sup></b>	Střední	Střední	8-20 týdnů	Střední	Střední	Nízká

Zdroj: [3]

<sup>1</sup> CBT – Computer Based Training

<sup>2</sup> WBT – Web Based Training

<sup>3</sup> Webinar – webová konference, převážně s jednostranně zaměřenou komunikací od mluvčího k posluchačům

<sup>4</sup> EPSS – Electronic Performance Support System

Správná volba je klíčem k úspěchu. Ve smíšeném vzdělávání je třeba umět správně zvolit vhodné metody na základě konstatovaných potřeb. Je nutné vzít v úvahu nejen potřeby organizace, ale také se zamyslet nad finančními možnostmi a návratností investic.

## 2.1 7 PRAVIDEL PRO EFEKTIVNÍ FIREMNÍ E-LEARNING

Pro efektivní fungování firemního vzdělávacího systému je dobré poučit se ze zkušeností a doporučení. Následuje několik z nich:

1. V podnikatelském prostředí nejde o učení, ale o obchod. Než začnete se vzděláváním, je potřeba udělat analýzu – analýzu podnikatelských potřeb. Ta by měla být komplexnější než pouze strategický výhled nebo vize společnosti.
2. Nejprve se zaměřte na spolupráci, pak teprve na vzdělávání. Vzdělávání je společenskou záležitostí a kolektivní znalosti jsou klíčem k úspěchu organizace. Problémem číslo 1, firemního e-learningu, je příliš velký důraz na obsah. To co často chybí ve většině organizací je spolupráce, interakce a systematický proces získávání znalostí potřebných pro chod organizace.
3. Předpřipravené kurzy jsou přežitek. Dnešní pracovníci pracující s informacemi potřebují informace a znalosti získávat rychle a v pravý čas. Znalosti musí být propojeny s obchodní strategií a stejně tak, jak je každá strategie specifická, jsou specifické i požadavky na vzdělávání.
4. Není důležitá technologie, ale efektivita a firemní kultura. V dnešní komplexní znalostní ekonomice plné změn musí být vzdělávání co nejefektivnější. Vzdělávání není systém, který je možné zavést a to stačí. Hlavními cíly učící se organizace by mělo být: udělat znalosti viditelné a snadno přístupné, sledovat komplexní změny podnikatelského prostředí a rozšiřovat potřebné znalosti. Zavést kulturu sdílení znalostí a atmosféru trvalého vzdělávání. Toto je nejdůležitější úkol pro úspěch firmy.
5. Ne vždy jsou potřebné velké projekty. Zapomeňte na velké projekty. Použijte metodu malých pokusů a omylů. Zkuste více věcí s nízkým rizikem a ponechte si to, co se osvědčí. Důležité je však rychlé zavedení těchto systémů. Pokud chcete vyzkoušet nové technologie v malém měřítku a nepotřebujete zapojit stávající firemní systémy, zkuste volně dostupné a open source technologie. Můžete např. využít multi-uživatelský blog pro sdílení znalostí v rámci oddělení. Pokud budete potřebovat CMS/LMS<sup>1</sup> systém, můžete vyzkoušet Drupal nebo Moodle. Pomocí Wink můžete vytvořit instruktážní animace pro výuku software atd.
6. E-learning není pouze pro interní vzdělávání. Přetrvává mylná představa, že e-learning je nástroj pouze pro vzdělávání uvnitř organizace. Interní zaměstnanci organizace musí prodávat, poskytovat podporu a nabízet produkty firmy ať již budou efektivně proškolení nebo ne. Nicméně distribuční partneři a hlavně také koncoví uživatelé nemají možnost získat potřebné informace, pokud jim je v pravý čas

---

<sup>1</sup> CMS – Content Management System; LMS - Learning Management System

neposkytnete. Obchodní partneři tak budou lépe prodávat vaše produkty než produkty vašich konkurentů.

7. Poměřujte to, na čem opravdu záleží. U všech e-learningových aktivit poměřujte to, co je opravdu důležité pro vaše podnikání. Např. nezahrnujte úspory nákladů na cestové do výpočtu návratnosti investice, ale zamyslete se nad náklady obětovanými příležitostmi, náklady plynoucími z neznalosti nebo přínosy ze sdílení znalostí. Neexistují žádná specifická pravidla ani seznamy a je třeba vždy vycházet ze specifických podnikatelských podmínek. [6]

### **3 RENTABILITA A EFEKTIVNOST**

Ukazuje se, že velké firmy v rámci rozvoje informační společnosti či dokonce koncepce společnosti znalostí, implementují úspěšně e-learning (převážně tedy blended learning) do podnikového vzdělávání a dnes již nepochybuji o efektivnosti tohoto řešení. Pro malé a střední podniky platí, že je zde ještě řada překážek.

Při zavádění e-learningu se firmy často zaměřují na určení návratnosti investice vložené do tohoto řešení. Častou otázkou pak je, jakou finanční úsporu přinese nahrazení klasického vzdělávání elektronickými kurzy? E-learning může opravdu přinést značné úspory nákladů. Jako příklad můžeme použít firmu IBM. IBM vytvořilo nový systém pro vzdělávání nových manažerů, nazvaný Basic Blue. Systém je využíván pro výuku základních manažerských dovedností. Tento systém přinesl snížení času potřebného pro vzdělávání, zvýšil úroveň znalostí a hlavně znamenal obrovskou úsporu nákladů. Vynaložené prostředky se vrátily za pouhé dva týdny provozu.

Často se však opomíjí mnoho nepřímých přínosů e-learningových řešení. Může to být dosažitelnost, konzistentnost informací, flexibilita. Přes to všechno, prosazení e-learningu stále často znamená být schopen prokázat úsporu nákladů. Srovnání nákladů na e-learning a klasické vzdělávání bere v úvahu například následující kategorie.



**Tabulka 2 - Náklady na klasické a e-learningové vzdělávání**

Klasické vzdělávání	E-Learning
Náklady na vybavení <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronájem prostor</li> <li>• Občerstvení</li> <li>• Studijní materiály</li> <li>• Studijní pomůcky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přírůstek nákladů na výpočetní techniku</li> <li>• Náklady na LMS systém</li> <li>• Náklady na vývoj kurzu</li> <li>• Náklady na studující, nepřítomnost na pracovišti</li> <li>• Případné náklady na hosting</li> </ul>
Náklady na instruktory <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plat instruktorů</li> <li>• Doprava a stravné</li> </ul>	
Náklady na studující <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřítomnost na pracovišti</li> <li>• Náhradní pracovní síla</li> <li>• Doprava a ubytování</li> </ul>	
Náklady na vývoj kurzu	

Pokud jste schopni určit tyto jednotlivé náklady, jste schopni vypočítat míru návratnosti investice (ROI).

$$ROI = \frac{(\text{Celkové přínosy} - \text{Celkové náklady})}{\text{Celkové náklady}} \times 100$$

Otázkou však zůstává, jestli toto snížení nákladů reprezentuje celkový obraz návratnosti této investice? Jsou tu ještě minimálně dva další faktory, které návratnost ovlivňují a to je efektivnost (E) a rychlost (v).

Pokud definujeme učení jako znalosti či dovednosti získané výukou nebo učením, efektivita (E) učení může být definována jako souhrn získaných znalostí a dovedností dělený souhrnem informací poskytnutých v procesu učení.

$$E = \frac{\text{Získané znalosti}}{\text{Poskytnuté informace}}$$

Dokonalá efektivnost učení, kde všechny poskytnuté informace vedou k poučení zvyšujícímu výkonnost, se blíží hodnotě 1,0. Většina výuky ve třídách je neefektivní v kontextu rovnice efektivnosti a to hlavně díky následujícím faktorům:

- Jednotný obsah kurzů. Studenti se často velmi liší ve svých dovednostech, ale klasické vzdělávání ve třídách se zaměřuje pouze na jedinou úroveň znalostí. Studenti s vyšší nebo nižší úrovní znalostí než je zvolena, pak vykazují nízkou úroveň efektivity vzdělávání.

- Špatná definice obsahu kurzů. Když studenti dorazí na místo konání kurzu, je už příliš pozdě na zjištění, že kurz pro ně není vhodný. Navíc pokud je školení spojeno s cestováním.
- Nadbytečné informace. Kurzy, ať už ve třídách nebo on-line, obsahují mnoho informací, které nejsou pro studující užitečné.
- Kvality instruktora. Někteří instruktoři rádi odbíhají od tématu daného kurzu. [4]

Dobře zpracovaná počítačová instruktáž (CBT) nebo webová instruktáž (WBT) není jen rychlejší než výuka ve třídách (a přibližně po 2-3 letech také levnější), ale také lepší. Lidé se s pomocí e-learningu učí lépe. Přesněji a déle si pamatují, co se učili a jsou také schopni lépe nové znalosti využít při práci. Mnoho studií z oblasti vojenství, vzdělání a průmyslu udává zlepšení výsledků o 15 – 25 %. [5]

Koncept rychlosti (v) učení je jednoduchý. Například výuka ve třídách musí být plánována dlouho dopředu, naopak on-line vzdělávání je dostupné okamžitě v okamžiku, kdy je zapotřebí.

Čas potřebný ke studiu je u e-learningu typicky o 40 % nižší. Toto bylo prokázáno studii srovnávajícími klasické vzdělávání a počítačovou instruktáž ve firmách jako je Xerox, IBM a Federal Express.

## ZÁVĚR

Jak je vidět, elektronické formy vzdělávání přináší jak výrazné úspory, tak možnost zvýšení znalostí uvnitř firem a posílení jejich pozice na trhu. Elektronické vzdělávání však bude úspěšné pouze tehdy, pokud bude trvalé vzdělávání součástí firemní kultury. E-learning však nemusí být řešením vhodným pro každý případ. Existují zde velké rozdíly mezi velkými, středními a malými podniky. Hlavním úkolem je výběr správné technologie a správná kombinace nástrojů. Pro řadu školících akcí se jako nejefektivnější jeví metoda blended learningu. Úspěch vyžaduje dobré plánování a nutnost vycházet z kvalitní analýzy potřeb a možností společnosti. Pak již záleží na každé firmě, jestli bude schopna akceptovat nové trendy a získá tak potřebnou konkurenční výhodu.

## LITERATURA

- [1] *Corporate e-learning* [on-line]. E-learning Center, 2007. Dostupné z: <http://www.e-learningcenter.com/corp.htm> [cit. 25. 6. 2007]
- [2] *Co je E-learning?* [on-line]. Hewlett-Packard Development Company, L.P., 2007. Dostupné z: <http://www.hp.cz/e-learning/elearning.php> [cit. 27. 12. 2007]
- [3] BERSIN, J. *What works in blended learning* [on-line]. Learning Circuits, 2003. Dostupné z: <http://www.learningcircuits.org/2003/jul2003/bersin.htm> [cit. 25. 6. 2007]
- [4] MORAN, J. V. *ROI for e-learning* [on-line]. Learning Circuits, 2002. Dostupné z: <http://www.learningcircuits.org/2002/feb2002/moran.html> [cit. 26. 6. 2007]

- [5] KURTUS, R. *Return-on-Investment (ROI) from e-Learning, CBT and WBT* [on-line]. 2002. Dostupné z: <http://www.school-for-champions.com/elearning/roi.htm> [cit. 26. 6. 2007]
- [6] BHATTACHARYA, A. *7 guidelines for effective corporate e Learning* [on-line]. 2005. Dostupné z: <http://incsub.org/soulsoup/?p=474> [cit. 24. 12. 2007]

## **SLOVNÍK POJMŮ**

**CBT** – Computer Based Training

**WBT** – Web Based Training

**Webinar** – webová konference, převážně s jednostranně zaměřenou komunikací od mluvčího k posluchačům

**EPSS** – Electronic Performance Support System

**CMS** – Content Management System; **LMS** - Learning Management System

Ing. David Skála  
Katedra Aplikované informatiky  
Ekonomická fakulta  
VŠB – TU Ostrava  
Sokolská třída 33  
701 21 Ostrava  
david.skala.st@vsb.cz

# Znalostní základny pro vytváření regionální výhody

KAREL SKOKAN

## **Anotace**

Konkurenceschopnost se v ekonomii odvozuje od komparativní nebo konkurenční výhody jednotlivých subjektů na makroekonomické nebo mikroekonomické úrovni. V literatuře věnované ekonomice založené na znalostech se nedávno objevil nový přístup vytvořené, resp. konstruované výhody, kterou ovlivňují příbuzná odvětví, rozdílné znalostní základny, distribuované sítě znalostí a technologické platformy. Příspěvek analyzuje typy znalostních základen různých odvětví v rámci regionálních systémů inovací, které ovlivňují vytváření regionální výhody a demonstruje výstupy této analýzy na příkladu konkrétního regionu a jejich využití pro formování konkrétní inovační politiky.

## **Klíčová slova**

vytvořená výhoda, regionální systém inovací, znalostní základna

## **Annotation**

The competitiveness in economics is derived from comparative or competitive advantage of its actors at macro-economic or micro-economic level. The new approach of so called constructed advantage has appeared in the recent literature on knowledge or learning economy based on concepts of related variety, differentiated knowledge bases, distributed knowledge networks and technological platforms. The paper analyses the types of knowledge bases of various industries in regional innovation systems which affect the constructing of regional advantage. It demonstrates the outputs of this analysis in a specific region and its use for concrete innovation policy.

## **Keywords**

constructed advantage, regional innovation system, knowledge base

## **ÚVOD**

V roce 2004 jmenovala Evropská komise nezávislou skupinu expertů pro přípravu zásad a politik, které jsou schopny vědomě a proaktivně vytvářet regionální výhodu. Hlavním podnětem k tomuto rozhodnutí byla snaha rozšířit dosavadní teoretické poznatky o teorii komparativních výhod (ignorující úlohu technologické změny) a teorii konkurenční výhody (úzce zaměřenou na trh) na nové podmínky vyvolané existencí znalostní ekonomiky. Výsledky práce expertní skupiny jsou shrnuty ve zprávě “Vytváření regionální výhody“

(Constructing regional advantage), ve které jsou navržena doporučení a strategie pro podporu rozvoje silných stránek regionů, jejich schopnosti pro rozvoj znalostí a zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionů. Zpráva zdůrazňuje nezbytnost specifických regionálních akcí, které berou v úvahu místní historii, dosavadní vývoj a místní specifika. Zpráva položila základ tzv. teorie konstruované, resp. vytvářené výhody a doplňuje teorie komparativních a konkurenčních výhod známých z ekonomické teorie.

V ekonomice založené na znalostech existují 4 dimenze, ve kterých lze vytvářet regionální výhodu (EC, 2006):

- Příbuznost odvětví (related variety): inovacím prospívá přítomnost rozmanitých odvětví, která jsou navzájem komplementární a dochází mezi nimi k přelévání znalostí.
- Rozdílné znalostní základny (differentiated knowledge bases): inovace jsou formovány působením různých druhů tacitních (skrytých, na jednotlivce, skupiny nebo organizace vázaných) a kodifikovatelných znalostí, možností jejich kodifikace, (tj. standardizace, tištěné nebo elektronické prezentace), úrovní kvalifikace a dovedností. Přitom hlavním problémem je konektivita, tj. jaká opatření a jaké zásady přijmout, aby došlo ke vzájemnému posílení různých druhů znalostí relevantních pro rozvoj inovací. Rozlišuje se přitom analytická, syntetická a symbolická znalostní základna.
- Distribuované sítě znalostí (distributed knowledge networks): lokální znalostní základny v jednotlivých firmách jsou stále více formovány a ovlivňovány vzájemně propojenými sítěmi znalostí v rámci odvětví, které překračují regionální a národní hranice v rámci globálních hodnotových řetězců.
- Trans-sektorové technologické platformy (trans-sectoral platforms): tři výše popsané dimenze tvoří základ pro formulování politik pro vytváření technologických platform přesahujících příbuzné sektory (Fryček et al., 2005). Technologická platforma je přitom určitým neformálním sdružením průmyslových podniků, výzkumných a finančních institucí, orgánů veřejné správy, uživatelů a spotřebitelů a dalších organizací podílejících se na výzkumu, vývoji a inovacích v definovaném seskupení průmyslových odvětví.

Rozpracování teoretických přístupů k vytváření regionální výhody shrnuté ve výše uvedené zprávě pokračuje řešením výzkumného projektu „Constructing regional advantage: towards state-of the-art regional innovation policies in Europe?“ v rámci programu Eurocores, na kterém se autor podílí. S ohledem na omezený rozsah příspěvku se zaměříme jen na problematiku znalostních základen. Příspěvek má tři hlavní části. Nejprve popisuje teoretická východiska systémů inovací se zaměřením na regionální inovační systémy, v další části vysvětluje různé druhy znalostních základen pro podporu inovací a konečně v poslední části aplikuje prezentovaná teoretická východiska na konkrétní situaci v Moravskoslezském regionu.

# 1 SYSTÉMY INOVACÍ

K vysvětlení inovačních procesů probíhajících v regionálních a národních ekonomikách přispívá tzv. systémový přístup, který chápe realitu v souvislostech. Jedním z nedávno aplikovaného systémového přístupu k vysvětlení konkurenční výhody států je tzv. přístup systémů inovací, který se objevil v 90. letech minulého století. Tento přístup zdůrazňuje, že mezi rozhodující faktory, které ovlivňují ekonomickou výkonnost států, patří inovace a znalosti a hledá cesty, jak zvýšit inovační kapacitu států a tím i produktivitu, s jakou využívají své zdroje pro dosažení vysoké úrovně konkurenceschopnosti a tedy i blahobytu svých občanů. Systémový přístup k inovacím zdůrazňuje, že schopnost ekonomiky (národní, regionální) generovat inovace nezávisí v současné době jen na výkonnosti jednotlivých subjektů (firem, univerzit, výzkumných organizací, atd.), ale na tom, jak jsou schopny vzájemně reagovat a působit jako části systému.

Teorie systémů inovací, kterou popsal na národní úrovni např. Freeman (1987), Lundvall (1992), Nelson (1993), Metcalfe (1996), vychází zejména z interaktivní teorie učení, která zdůrazňuje vazby mezi různými subjekty zaměřenými na tvorbu inovací. Analyzuje existenci těchto subjektů (firem, odvětví, klastrů, univerzit, institucí), jejich kompetence a interakce v rámci tzv. inovačních sítí a zapojení národních, regionálních a místních správních, resp. samosprávných orgánů do definování a realizace odpovídajících politik na podporu inovací.

Národní systémy inovací jsou v literatuře definovány různým způsobem, např. jako:

- „...sít' institucí ve veřejném a soukromém sektoru, jejichž aktivity a vzájemné interakce podněcují, dovážejí, modifikují a rozšiřují nové technologie.“ (Freeman, 1987);
- „...prvky a vztahy, které spolupůsobí ve výrobě, při šíření a využití nových a ekonomicky užitečných znalostí a jsou umístěny nebo začleněny uvnitř hranic národního státu.“ (Lundvall et al., 1992);
- „...soubor institucí, jejichž vzájemné interakce určují inovační výkonnost ...národních firem.“ (Nelson, 1993);
- „...soubor různých institucí, které přispívají společně i individuálně k vývoji a šíření nových technologií a poskytují rámec, v rámci kterého vlády vytvářejí a realizují politiky pro ovlivnění inovačních procesů. Je to vlastně systém vzájemně propojených institucí pro vytváření, uchování a přenos znalostí, dovedností a dalších artefaktů, které definují nové technologie.“ (Metcalfe, 1996).

Podle těchto definic lze shrnout, že systém inovací je sociální, otevřený a dynamický systém (Lundvall et. al., 1992), protože zahrnuje interakce mezi společenskými a ekonomickými subjekty (a lidmi) a má jako celek interakce s okolím. V pozdější literatuře, např. Andersson (2004) lze nalézt studie různých typů systémů inovací, přičemž za hlavní pokládáme:

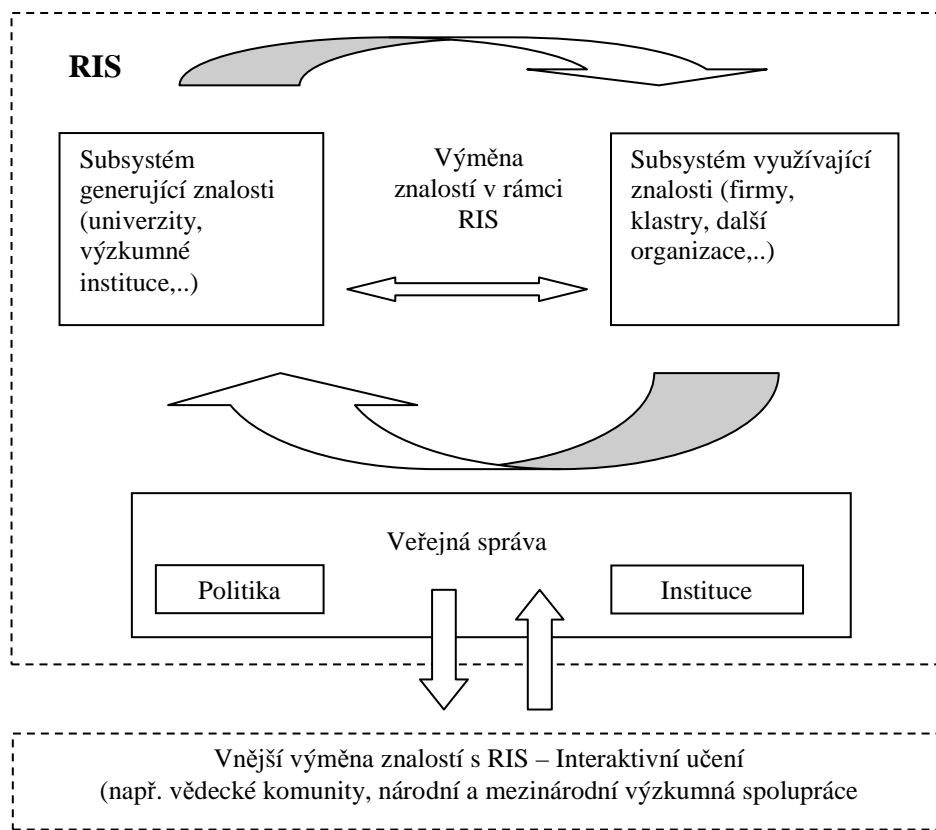
1. ***národní systémy inovací*** (NIS-National Innovation Systems), které jsou omezeny národními hranicemi státu a jsou zaměřeny spíše než na výrobní organizace na nepodnikatelské organizace a instituce,
2. ***regionální systémy inovací*** (RIS-Regional Innovation Systems), omezené na funkční region,
3. ***sektorové systémy inovací*** (SIS-Sectoral Innovation Systems), které jsou tvořené znalostmi a technologiemi, subjekty a sítěmi a institucemi příslušnými odpovídajícímu odvětví.

Pojem regionální systém inovací, resp. regionální inovační systém (v literatuře se používá označení Regional Innovation System - RIS) jako důležitý nástroj pro analýzu regionální výkonnosti v učící se ekonomice se objevil v literatuře počátkem 90. let minulého století (Cooke, 1992, 1998) v návaznosti na národní systém inovací. V rámci regionálního systému inovací působí dvě hlavní skupiny subjektů:

- regionální výrobní struktura neboli subsystém využívající znalosti, který tvoří firmy, zejména pokud vykazují tendence ke shlukování do tzv. klastrů a sítí;
- regionální podpůrná infrastruktura neboli subsystém generující znalosti složený z veřejných i soukromých výzkumných organizací, univerzit, agentur pro transfer technologií, odborných vzdělávacích organizací apod.

Pojem regionální odpovídá administrativnímu rozdělení státu na nižší územní celky s vlastní správou a v jednotlivých státech je tato úroveň chápána odlišně. Reálný regionální systém inovací existuje tehdy, když celý administrativní region představuje jakýsi „klastér inovačních subjektů“, které jsou propojeny vazbami spolupráce i konkurence. Přitom interní interakce jsou v takovém systému silnější než vazby externí, které však i v oblasti inovačních aktivit existují a jsou podporovány, protože systémy inovací jsou otevřenými systémy. Schematickou strukturu RIS uvádí obr. 1.

**Obrázek 1: Regionální systém inovací**



Zdroj: Upraveno podle Asheim, 2006

Regionální systém inovací můžeme tedy definovat jako systém složený ze subsystémů pro generování a využití znalostí napojených na globální, národní nebo další regionální systémy.

## 2 ZNALOSTNÍ ZÁKLADNY PRO PODPORU INOVACÍ PŘI VYTVÁŘENÍ VÝHODY

Všechny ekonomické činnosti jsou založeny na znalostech a učení, ať se jedná o tzv. low-tech nebo high-tech odvětví. Tvorba znalostí a inovační procesy se v poslední době staly velmi složitými a vzájemně provázanými. Existuje velké množství zdrojů informací a znalostí, které využívají různé organizace, firmy i jednotlivci a spolupráce mezi nimi se prohlubuje. Inovační procesy firem a odvětví jsou doslova utvářeny jejich specifickými znalostními základnami. Asheim et al. (2007) rozlišují mezi 3 druhy znalostních základů a od nich odvozených aktivit: analytické, syntetické a symbolické. Všechny znalostní základny jsou jakousi směsicí jak tacitních (skrytých), tak kodifikovatelných znalostí, avšak jejich zastoupení kolísá.

*Analytická znalostní základna* se týká aktivit, ve kterých mají význam vědecké znalosti a kde tvorba těchto znalostí je založena na poznávacích a racionálních procesech. Typickými příklady odvětví jsou biotechnologie, nanotechnologie, vývoj a výroba léčiv, atd. Firmy v těchto odvětvích mají většinou svůj vlastní výzkum, avšak ve svých inovačních procesech



spoléhají také na univerzity a další výzkumná pracoviště. Znalostní vstupy i výstupy jsou často kodifikovány – jsou založeny na studiích, patentech apod. Aktivity vyžadují vysoce kvalifikované pracovníky s vysokoškolským vzděláním a zkušeností ve výzkumu. Inovační výstupy mívají často charakter radikálních inovací.

Ideální typ, *syntetická znalostní základna*, se týká znalostí požadovaných pro činnosti, jejichž výsledkem je řešení praktických problémů a vytvoření něčeho, co funguje. Inovace často vznikají v interakci mezi zákazníkem a dodavatelem. Vztahy mezi univerzitami a průmyslem jsou významné, avšak výzkum a vývoj má charakter aplikovaného výzkumu. Znalosti obsažené v odpovídajících technických řešeních jsou částečně kodifikovatelné (technické výkresy), avšak tacitní znalosti sehrávají mnohem větší úlohu než u analytické základny, protože výsledky často záleží na praktických zkušenostech pracovišť a pracovníků. Inovace vznikají zejména na základě již existujících znalostí nebo kombinací znalostí a mají charakter přírůstkových inovací.

*Symbolické znalosti* se týkají estetických vlastností výrobků, designu a ekonomického využívání rozmanitých kulturních výtvořů. Rostoucí význam těchto typů aktivit se odráží v tzv. kreativních odvětvích, mezi které patří různá média (filmová tvorba, vydavatelství, hudební produkce), reklama, módní tvorba, apod. S ohledem na kulturní obsah interpretace výstupů je znalostní základna charakterizována zřetelnou tacitní složkou a často se specifickým symbolickým obsahem.

Charakteristické znaky jednotlivých znalostních základen jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1: Typologie znalostních základen**

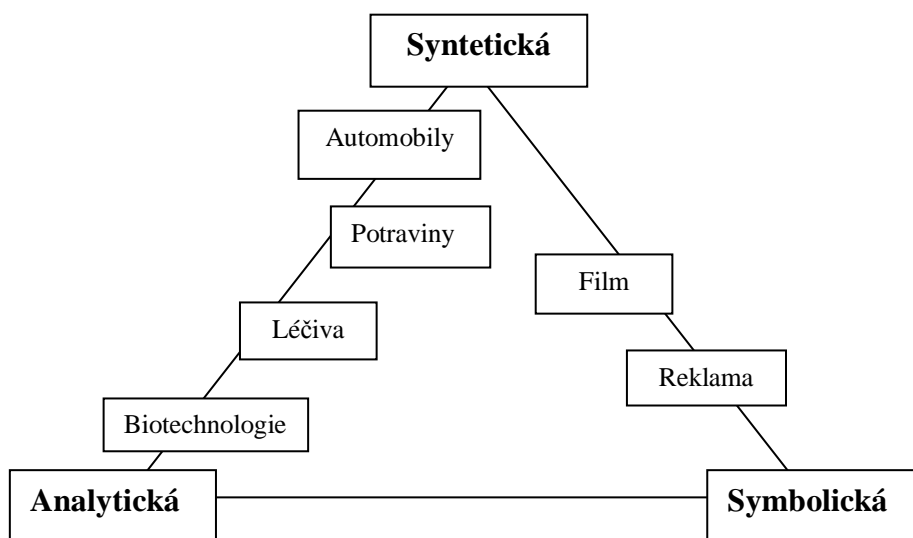
Analytická znalostní základna (vědecká)	Syntetická znalostní základna (inženýrská)	Symbolická znalostní základna (umělecká)
Získávání a rozvoj nových znalostí o přírodních systémech s využitím vědeckých zákonitostí (vědět proč)	Využití nebo kombinace existujících znalostí novým způsobem (vědět jak)	Vytváření významu, estetických kvalit, dojmů (vědět kdo)
Vědecké znalosti, modely, deduktivní postupy	Řešení problémů, výroba pro zákazníka, induktivní postupy	Kreativní procesy
Spolupráce v rámci výzkumných institucí nebo mezi nimi	Interaktivní učení mezi zákazníkem a dodavatelem	Učení konáním ve studiích v rámci profesní komunity (learning by doing), projektové týmy
Silně kodifikovatelný znalostní obsah, vysoká abstrakce, dokumentace v patentech a publikacích	Částečně kodifikovatelné znalosti, značná závislost na tacitních znalostech (know-how, praktické dovednosti)	Výrazný semiotický (znakový) znalostní obsah, určité formy vysoce obsahově specifické, závislé na praktických dovednostech a schopnostech
Příklad: Vývoj léčiv	Příklad: Strojírenská výroba	Příklad: Reklamní činnosti

Zdroj: Upraveno podle Asheim, Boschma, Cooke (2007)

Rozlišení tří typů znalostních základen představuje ideální stav. Ve skutečných průmyslových odvětvích jsou obsaženy všechny tři typy, avšak s dominancí některé z nich podle toho, které inovační aktivity převládají. Hlavním důvodem pro rozlišování znalostních základen není vysvětlit úroveň kompetencí (tj. lidského kapitálu) nebo intenzity výzkumu a vývoje firem (tj.

zda se jedná o high-tech nebo low-tech odvětví), ale charakterizovat povahu specifických znalostí, na kterých jsou postaveny inovační aktivity. Proto se používá pojem znalostní základna. Znalostní základny nejsou omezeny pouze na firmy nebo odvětví, ale jsou rozprostřeny v rámci regionu, státu i globálně. Firmy totiž potřebují získávat nové znalosti, které doplňují jejich interní znalostní základnu, buď získáním lidského kapitálu s odpovídajícími kompetencemi, nebo získáním externích znalostních základen, či přístupu k nim spoluprací s dalšími firmami, výzkumnými pracovišti a univerzitami. Na obrázku č. 2 jsou uvedeny příklady přiřazení odvětví a typů znalostních základen.

**Obrázek 2: Příklady znalostních základen a odvětví**



Zdroj: Upraveno podle Asheim et al., 2007

### 3 ZNALOSTNÍ POTENCIÁL REGIONU NA PŘÍKLADU MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE

Charakter znalostní základny regionu má vliv na celkový charakter regionálního systému inovací a promítá se do formování zásahů regionální politiky pro podporu inovací a tedy růstu regionální konkurenceschopnosti. Stanovení typu znalostní základny není jednoduché. Zjednodušeně to můžeme provést podle zaměstnanosti obyvatel regionu v jednotlivých odvětvích a podle struktury této zaměstnanosti z ohledem na kvalifikační strukturu pracovníků a přiřazení těchto odvětví jednotlivým typům znalostních základen, jak uvádí tabulka 2.

**Tabulka 2: Znalostní základna Moravskoslezského kraje**

Znalostní základna	Dominantní odvětví	Příklady OKEČ	Zaměstnanost odhad (tis. osob)	Procento
Analytická	Zpracovatelská odvětví high-tech (léčiva, ICT)	24, 30, 32, 33	14	4,5
	Výzkum a vývoj	73		
	VŠ vzdělávání	80		
Symbolická	Kreativní služby (film, rozhlas, umění, zpravodajství)	92	17	5,4
	Ostatní činnosti (architektura, reklama)	74		
Syntetická	Střední high-tech zpracovatelský průmysl	31, 34, 35	282	90,1
	Znalostní služby na podporu podnikání	64, 65, 66, 67 70, 72		
	Těžba uhlí a nerostných surovin	10, 11, 12, 13, 14		
	Tradiční zpracovatelský průmysl	17, 18, 19, 22, 36		
	Ostatní			
Celkem			313	100

Zdroj: Vlastní propočty s využitím ČSU, 2007

Problémem je však získání odpovídající datové základny zaměstnanosti podle odvětví. Ve statistických přehledech ČSU (2007) je uváděna zaměstnanost v regionu podle Odvětvové klasifikace činností (OKEČ) na dvě místa, což neumožňuje detailní rozlišení jednotlivých odvětví, proto byl proveden odborný odhad zaměstnanosti podle doplňujících zdrojů.

Znalost struktury znalostních základen v regionu má své důsledky pro formování inovační politiky v regionu. Chceme-li stimulovat růst nových odvětví regionu, měli bychom brát v úvahu existující znalostní základnu.

## ZÁVĚR

Hlavní determinantou ekonomické prosperity firem i regionů ve znalostní ekonomice je schopnost vytvářet a využívat znalosti prostřednictvím inovací a podnikání. Znalosti nelze zúžit pouze na vědecké poznatky a výzkum a vývoj, ale zahrnují různé formy tzv. tacitních a kodifikovatelných znalostí v rámci tzv. znalostních základen, které jsou na úrovni regionů soustředěny ve firmách, na univerzitách a v institucích vývoje a výzkumu. Podle charakteru, způsobu vytváření a využívání znalostí rozlišujeme analytickou, syntetickou a symbolickou znalostní základnu, která je charakteristická pro konkrétní průmyslové odvětví. Specifikace typu znalostní základny v regionu umožňuje formování konkrétní inovační politiky na bázi tzv. vytvořené, resp. konstruované výhody.

## LITERATURA

- [1] ANDERSSON, M., KARLSSON, CH. (2004) *REGIONAL INNOVATION SYSTEMS IN SMALL & MEDIUM - SIZED REGIONS IN THE EMERGING DIGITAL ECONOMY: ENTREPRENEURSHIP, CLUSTERS AND POLICY*. BERLIN: SPRINGER-VERLAG.

- [2] ASHEIM, B. BOSCHMA, R. COOKE, P. (2007) Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases. *Working paper*. Lund: CIRCLE.
- [3] ASHEIM, B. COENEN, L. MOODYSSON, J. VANG. J. (2007) Constructing knowledge-based regional advantage: Implications for regional innovation policy. *Working paper*. Lund: CIRCLE.
- [4] ASHEIM, B. et al. (2006) Co-evolution in Constructing Regional Advantage: Exploring the Multiple Roles of Lund University in Strengthening the Scania Regional Innovation. *DIME LIEE/NTUA Athens Conference 2006*. November, 30. Athens: National Technical University.
- [5] COOKE, P. (1992) Regional Innovation systems: competitive regulation in the new Europe. *GeoForum*, 23: 365-382.
- [6] COOKE, P. (1998) Introduction. The origins of the concept.. In: Braczyk, H. et al. (eds.) *Regional Innovation Systems*. London/Bristol: University College London Press.
- [7] ČSU (2007) *Statistický bulletin*. Moravskoslezský kraj, rok 2006. Ostrava: ČSU, KP 13-81022-06.
- [8] EC (2006) *Constructing regional advantage. Full Report. Principles, perspectives, policies*. Belgium: European Communities.
- [9] FRYČEK, R. KLUSÁČEK, K. HEJDA, Z. (2005) *Technologické platformy, studie Technologického centra AV ČR*, Praha.
- [10] LUNDEVALL, B. (ed.) (1992) *National Systems of Innovation*. London: Frances Pinter.
- [11] LUNDEVALL, B. (ed.) (1995) *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Biddles, Ltd.
- [12] METCALFE, J. (1996) The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives. In: Stoneman, P. (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technology Change*. Oxford: Blackwell.
- [13] NELSON, R. (ed.) (1993) *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Tento příspěvek vznikl s podporou Grantové agentury ČR, projekt č. CRP/07/E005 a Evropské vědecké nadace (European Science Foundation), projekt č. 06\_ECRP\_FP022.

Doc. Ing. Karel Skokan, Ph.D.  
 Ekonomická fakulta  
 VŠB-Technická univerzita Ostrava  
 Sokolská tř. 33  
 701 21 Ostrava  
 karel.skokan@vsb.cz



# Vytvoření konkurenceschopných bělorusko-českých podniků v oblasti agroekoturistiky

ANATOLIJ SPRINTSCHAK

Na realizaci Národního programu rozvoje cestovního ruchu v Běloruské republice v letech 2008–2010 je vládou naplánováno využití více než 260 milionů eur, z čehož 46 procent mají tvořit vlastní prostředky podniků, 33 procenta prostředky státního rozpočtu a 21 procent získavané prostředky místních rozpočtů a potenciálních zahraničních investorů. Programem je v Bělorusku stanovená vystavba 19 nových hotelů, rekonstrukce a generalní oprava 51 hotelů. Bude vytvořeno 178 agrostatků. Celkem má být v průběhu realizace programu vytvořeno 868 nových turistických objektů.

V běloruském ekonomickém společenství celkově, a taky v prostředí státních vládních orgánů lze v současné době pozorovat jasné uvědomění si nutnosti závažných změn především v oblasti platné legislativy země. Vedení státu si stanovilo ambiciózní cíl – zařadit Běloruskou republiku v roce 2008 do seznamu prvních 25 zemí světa s nejatraktivnějším investičním klimatem.

Prvořadě úlohy v rozvoji cestovního odvětví Běloruska tvoří:

- normativně-právní zabezpečení jednotných konkurenčních podmínek podnikání v oboru cestovního ruchu;
- vytvoření celonárodní informační databáze v oblasti cestovního ruchu;
- modernizace materiálně-technického zázemí;
- vytvoření moderní turistické sítě služeb;
- příprava kvalifikovaných odborníků ve sféře cestovního ruchu s jejich následným zaměstnáním.

Hlavní směry rozvoje běloruského turistického odvětví představuje tranzitní, obchodní, kulturně-poznávací, sportovní, vodní, náboženská turistika a agroekoturistika.

V současné době v Běloruské republice dominuje výjezdový kulturně-poznávací a rekreační cestovní ruch, v rámci něhož české a slovenské cestovní kanceláře aktivně nabízí své služby v návštěvách Prahy, Bratislavy a jiných evropských měst, a také vánoční pobyty v evropských lázních. Avšak 20 tisíc běloruských řek a 10 tisíc jezer v kombinaci se zachovalou v rezervacích florou i faunou, jež představují nejširší výběr potenciálních možností pro

odpočinek v přírodě, doposud nejsou opravdově vyžadovaný zahraničními turisty-antiurbanizatory.

Pro aktivizaci různých forem příjezdové agroekoturistiky v Běloruské republice se především nedostává iniciativních podnikatelů, které chtějí rozvíjet své podnikání v této oblasti činnosti. Konkurence však na daném trhu prakticky chybí. Běloruský stát je připraven nabídnout potenciálním zahraničním investorům nejvýhodnější podmínky pro vytvoření společných podniků nebo organizaci společných projektů v oblasti cestovního ruchu.

Kromě toho byla 12. prosince roku 2007 za podpory Evropské banky pro rekonstrukci a rozvoj a sedmi zahraničních investorů vytvořena Běloruská banka malého podnikání, která bude poskytovat komerční úvěry ve výši 100 až 200 tisíc eur pro podniky malého a středního podnikání, a zároveň mikroúvěry do 10 000 eur osobám samostatně výdělečně činným.

Jaké však jsou nejvýhodnější varianty obchodní spolupráce běloruských a evropských podnikatelských struktur v oblasti agroekoturistiky? Existující zkušenosti zemí Východní Evropy a zemí SNS v této oblasti činnosti ukazují, že nejlépe je začínat společnými projekty s nejspolehlivějšími partnery, které se osvědčili na mezinárodní úrovni.

Současně je velice perspektivní vyhledávat nové partnery, nabízející vytvoření, popřípadě organizační zdokonalení, perspektivního podnikání v cestovním ruchu, a také účast v rozvoji stávajících úspěšných projektů.

Je možné vytvořit společnou mysliveckou síť na poskytování služeb pro turisty-lovce v nejatraktivnějších mysliveckých revírech Česka, Slovenska a Běloruska. Rovněž sem lze přilákat i milovníky fotolovů.

Docela dobrou variantou může být organizace společného projektu na zapojení dobrovolníků do výsadby lesa a péče o lesní porost.

V jednotlivých rajonech Běloruska zůstaly nečetné mohyly českých vojáků, odvedených Wehrmachtem během Druhé světové války, aby sloužili v ochranném vojsku na okupovaném teritoriu, a, bohužel, zahynulých v ozbrojených konfliktech s běloruskými partyzány. V lesích existují obnovené zemljanky, poslední starousedlíci pamatují na některé události z těch dob. Nemalé informace obsahují místní krajinské muzea.

Nakonec, vždy existuje neodolatelná touha u mladých lidí z různých zemí seznámit se a blíže se navzájem poznat. Běloruský genofond, akumulovaný za poslední tisíciletí z míšení tatarské, mongolské, švédské, ukrajinské, gruzinské, arménské, židovské, cikánské, ruské, německé, francouzské, pobaltské a jiné krve, v sobě zachovává hodně zajímavého a život utvrzujícího.

Prvotním vztažným bodem v rozvoji konkurenceschopného turistického podnikání v uvedených oblastech by se mohlo stát obchodní setkání v podobě pracovního semináře nebo

sympozia připravené snahou zainteresovaných stran a se současnou státní podporou. Podobná akce by umožnila uzavřít řadu dohod o vzájemně prospěšné spolupráci nebo se alespoň na vlastní oči přesvědčit o existenci nebo nedostatku zájmu o rozvoj společného podnikání.

Jednou z nutných podmínek zdárné přípravy seriózních obchodních setkání na mezinárodní úrovni, na kterých se řeší úlohy strategického charakteru, je provedení předběžných marketingových výzkumů. V případě, že požadovaná statistická informace schází, popřípadě je velice nedostačující, je použití standardní marketingové analýzy pomocí těch či oněch programových produktů velice často neefektivní. V takové situaci je lepší používat metodu znaleckých odhadů, která umožňuje získat předběžnou informaci o účelnosti různých postupů.

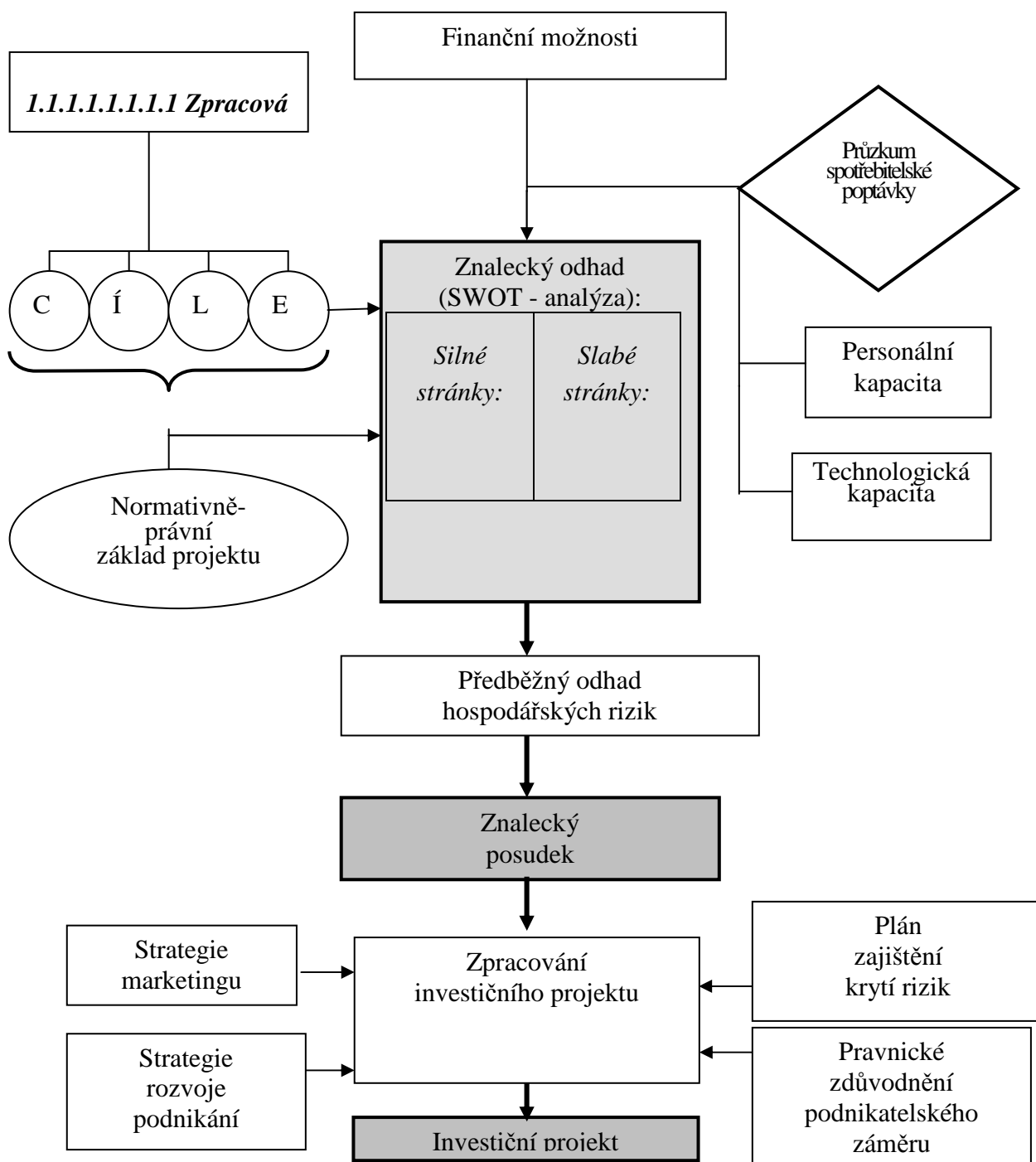
Odborní znalci současně potřebují informační podporu v podobě provedení cílové marketingové ankety potenciálních spotřebitelů výše uvedených turistických služeb. Odborně připravené spotřebitelské dotazníky zpravidla dovolují nejenom obdržet hodnověrnou informaci o požadavcích a preferencích potenciálních zákazníků, ale také částečně nasměrovat poptávku, kterou vytváříme, potřebným směrem.

V současné době obě strany disponují možnostmi přistoupit k průzkumu poptávky jak na nové tak na dříve nabízené turistické služby.

S ohledem na existující subjektivní faktory může schéma zpracování investičního projektu společného podniku v oblasti podnikání v cestovním ruchu vypadat následovně (viz obr. 1).



**Obr. 1. Schéma zpracování investičního projektu pro společný podnik**



Po provedení specializovaného marketingového výzkumu, odhadu možných hospodářských rizik a obdržení kladného znaleckého posudku je možno zpracovávat investiční projekt. Zajisté, dále bude projekt ze strany potenciálního investora podroben důkladné analýze z hlediska jeho ekonomické účinnosti a ze strany státních dohlížejících orgánů z hlediska legitimacy a veřejné důležitosti podnikání.

Pro doplnění výše uvedeného je nutné poukázat na unikátnost vznikající ekonomické situace na trhu turistických služeb v Běloruské republice:

1. Země se nachází v tranzitním pásmu mohutných proudů cestujících, a to především z Ruska a zemí SNS do zemí Evropského hospodářského společenství.
2. Většina objektů komerčně zajímavých pro potenciální investory v cestovním ruchu není zprivatizována v souvislosti s řadou restriktivních opatření v oblasti privatizace objektů státního majetku zavedenou státem počínaje od roku 1995.
3. Pracovní populace Běloruské republiky je nevyžádaným v celkové výši trhem levné a dostatečně kvalifikované pracovní síly. Rozhodně existuje potřeba rekvalifikace a doškolování části potenciálních zaměstnavatelů, což současně vytvoří další příležitosti na trhu.
4. „Syndrom Černobylu“ odchází do minulosti. Samotná Černobylská zóna se stala jedním z atraktivních objektů ekologické turistiky.
5. Běloruská společnost je otevřená pro uplatnění veškerých technologií v Parku vysokých technologií (m. Minsk) a 6 volných hospodářských pásmech (města Brěst, Vitěbsk, Goměľ, Grodno, Mogiljov, Minsk), a to za vzájemně prospěšných podmínek, včetně výroby kvalitního turistického zařízení a vybavení nové generace.
6. Běloruská republika je oficiálně uznávaná jako jedna z nejspolehlivějších zemí Evropy, co se týká zdravotně epidemiologických podmínek na objektech turistiky, agroprůmyslového komplexu a lesního hospodářství.
7. Palčivý nedostatek vlastního soukromého kapitálu pro investování do turistického odvětví vytvořil situaci, v níž dochází k lobbování státními strukturami zájmů zahraničních investorů.

## **ZÁVĚR**

Ve vznikajících sociálně-ekonomických podmínkách se v oblasti cestovního ruchu v Běloruské republice ze strany státních struktur Běloruska, Česka, Slovenska a jiných zemí jeví účelným rozvoj komerčního zájmu u potenciálních investorů. Projev iniciativy ze strany podnikatelů v oblasti agroekoturistiky je možno stimulovat pomocí komplexního marketingového výzkumu, zaměřeného jak na studium spotřebitelské poptávky na tento druh služeb, tak i na vytvoření řady kladných postojů k zjevným přednostem zmíněného druhu odpočinku ve společenství spotřebitelů.

## LITERATURA

- [1] Ustanovení Rady ministrů Běloruské republiky ze dne 24. srpna roku 2005 č. 927 „O schválení Národního programu rozvoje cestovního ruchu v Běloruské republice v letech 2006–2010 a pozbytí platnosti některých ustanovení Rady ministrů Běloruské republiky“ [Národní rejstřík právních aktů Běloruské republiky]. Belarus, 2005.
- [2] LUČENOK, S. A., Obrození vesnice pomůže eko-agroturistika. Direktor. 2005, č. 3, s. 49-51.
- [3] POPKOV, A. A., Agrární ekonomika Běloruska: zkušeností, problémy, perspektivy. Minsk: Belarus, 2006. 319 s.
- [4] SPRINTSCHAK A. I., Strategické řízení agroprůmyslovým komplexem: příručka. Minsk: Akademie veřejné správy pod záštitou Prezidenta Běloruské republiky, 2007. 89 s.

Ing. Anatolij Sprintschak, CSc.

docent katedry řízení agroprůmyslového komplexu

Akademie veřejné správy pod záštitou Prezidenta Běloruské republiky

# Kvalita ako faktor konkurencieschopnosti podnikov cestovného ruchu

ANTON STRAŠÍK

## **Anotácia**

Konkurencieschopnosť podnikov cestovného ruchu, trvalo udržateľný rozvoj v najširšom slova zmysle, vytváranie hodnotných pracovných miest, infraštruktúrna politika a i., to všetko musí prispievať k tomu, aby sa cestovný ruch stal významným hospodárskym odvetvím celej EÚ. Medzi parametre konkurencieschopnosti – kvalita a imidž vrcholového manažmentu, metódy riadenia, zamestnanci - ich kvalifikácia a kreativita, primeraná kapitálová vybavenosť, technologická a technická vybavenosť, produktivita práce a efektívnosť, produktové portfólio ap. patrí aj systém riadenia kvality, resp. postoj ku kvalite. Vytvorenie systému riadenia kvality, jeho udržiavanie a neustále zlepšovanie je základným predpokladom dosiahnutia cieľov podnikania v cestovnom ruchu.

## **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, podnik cestovného ruchu, kvalita, systém riadenia kvality

## **Annotation**

The competitiveness of tourism businesses, sustainable tourism development, creation of valuable job opportunities, tourism policy etc. are the factors, which must significantly contribute to the creation of tourism as an important economical sector in EU. The quality and image of top management, management methods, employees and their qualification and creativity, suitable structure of capital, implementation of new technologies, labour productivity and effectiveness, product portfolio etc., but also quality management system or attitude to the quality are the important parameters of the competitiveness of tourism businesses. The creation of quality management system, its maintenance and improvement is the basic precondition for achievement of tourism businesses mission and objectives.

## **Keywords**

competitiveness, competitive advantage, tourism business, quality, quality management system

## ÚVOD

Po poslednom rozšírení Európskej únie dochádza v dôsledku rastu ponuky a dopytu k významnému zväčšeniu trhu cestovného ruchu. To má kladný vplyv na celkovú ekonomickú spôsobilosť Európskej únie, v ktorej je cestovný ruch odvetvím s veľkým potenciálom. Cestovný ruch ovplyvňujú mnohé politiky, ktoré patria do pôsobnosti Spoločenstva. Napriek tomu, že inštitúcie Európskej únie venujú rastúcu pozornosť odvetviu cestovného ruchu, je potrebná väčšia koordinácia aktivít na pôde jej inštitúcií a analýza dopadov rôznych smerníc EU v rámci jej politík na trvalo udržateľný rozvoj cestovného ruchu v Európe (Kučerová, 2006, s. 23).

Na rozšírenom trhu sa však zvyšuje konkurencia, čo si vyžaduje podporiť zlepšenie konkurencieschopnosti podnikov. Jedným z významných faktorov jej zvyšovania je kvalita.

Opatrenia Európskej únie na podporu kvality a jej riadenia v podnikoch sa v plnej miere vzťahujú aj na kvalitu v podnikoch cestovnom ruchu, ktoré na vzhl'adom na charakter ich produktov a spôsob uspokojovania potrieb svojich zákazníkov - individuálna obsluha, vo veľkej miere závisia od kvality. Snahy všetkých aktérov pôsobiacich v odvetví cestovného ruchu v rámci celej Európy zamerané na politiku kvality sa musia podporovať, koordinovať a rozširovať

Podniky cestovného ruchu Slovenska, ktorých viac ako 95 % patrí medzi malé a stredné podniky očakávali od vstupu Slovenska do Európskej únie nové šance vyplývajúce z výrazného rozšírenia trhu, spočívajúce vo väčšej možnosti ich obchodnej expanzie, ale hlavne predpokladajú zvýšenie dopytu po ich službách, lebo predpokladali výrazné zníženie obmedzujúcich faktorov pre pohyb účastníkov cestovného ruchu v rámci spoločenstva. Aj keď štatistické údaje o návštevnosti Slovenskej republiky a príjmoch z cestovného ruchu zaznamenávajú rast aktívneho cestovného ruchu, očakávaný boom neprišiel. Dokumentujú to aj údaje v tabuľke 1.

Veľké očakávania sa preto presunuli na obdobie vstupu Slovenskej republiky do Schengenského priestoru v roku 2007 a do Európskej menovej únie v roku 2009. Využívanie jednotnej európskej meny odstráni deformácie, ktoré vyplývajú z rozdielnych kurzov národných mien a zníži ohrozenia podnikov cestovného ruchu vyplývajúce z dôsledkov menovej nestability a častých zmien kurzu slovenskej koruny. Zavedenie EURA znamená na jednej strane prínos, na druhej strane predstavuje len prvý stupeň k zblížovaniu ekonomiky Slovenskej republiky k ekonomike Európskej únie.

**Tabuľka 1 Pricestovania zahraničných turistov do SR v rokoch 2006 – 2007**

Úsek štátnych hraníc	Pricestovania zahraničných návštevníkov					
	počet		indexy		štruktúra (%)	
	september	január až september	9. 2007 9. 2006	1. - 9. 2007 1. - 9. 2006	september	január až september
Spolu	3 157 750	25 777 398	114,6	107,7	100,0	100,0
v tom:						
s Poľskom	577 083	5 637 822	85,6	96,1	18,3	21,9
s Ukrajinou	37 753	371 737	93,9	102,7	1,2	1,4
s Maďarskom	644 294	5 384 479	87,8	78,2	20,4	20,9
s Rakúskom	453 045	3 341 529	127,7	132,5	14,3	13,0
s Českou republikou	1 380 080	10 577 979	152,4	132,5	43,7	41,0
cez letiská	65 495	463 852	143,2	142,1	2,1	1,8

Prameň: www.economy.gov.sk

Integrácia Slovenskej republiky do Európskej únie priniesla so sebou aj viaceré riziká.

Členstvo v Európskej únii na jednej strane spája s rastom cestovného ruchu, s možnosťou expanzie podnikov cestovného ruchu na nové trhy, so zvýšeným tlakom nielen na kvalitu služieb, ale aj na produktivitu. Na druhej strane odliv kvalifikovanej pracovnej sily do klasických európskych krajín cestovného ruchu má za následok zhoršenie pracovných podmienok v cestovnom ruchu. Výraznejšie sa začína prejavovať konkurencia medzinárodných hotelových sietí a sietí cestovných kancelárií, ktorá vytvára tlak na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb. Kvalita poskytovaných služieb sa tak stáva základným nástrojom na udržanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov cestovného ruchu.

## 1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU

Schopnosť konkurencie, ktorá je základom existencie podniku, jeho udržania sa a úspechu na trhu cestovného ruchu. Ide o hospodársku súťaž, založenú na využívaní silných stránok podniku v porovnaní s konkurenciou. Podľa Krátkeho slovníka cestovného ruchu sa podniky cestovného ruchu zúčastňujú na vnútroodvetvovej konkurencii o najvýhodnejšie podmienky produkcie služieb a tovaru a ich predaja s cieľom dosiahnuť čo najlepšie hospodárske výsledky a o získanie dominantného postavenia v odvetví (Gúčík, 2004, s. 59). Pri dosahovaní schopnosti konkurovať hrá rozhodujúcu úlohu konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je organizácia schopná vytvoriť pre svojich zákazníkov a ktorá prevyšuje náklady na jej vytvorenie. (Porter, 1994, s. 21). Podľa Gúčíka (2006, s. 43) sú dva základné typy konkurenčnej výhody : konkurenčná výhoda nízkych nákladov a konkurenčná výhoda založená na diferenciácii. Konkurenčná výhoda nízkych nákladov umožňuje podniku uspokojiť želania a potreby svojich zákazníkov pri nižších nákladoch ako konkurencia a je zvyčajne ovplyvnená úrovňou riadenia nákladov, stupňom využitia kapacít podniku, úsporami vyplývajúcimi z integrácie a koncentrácie podnikania ap. Konkurenčná výhoda založená na diferenciácii vyplýva z jedinečnosti a hodnoty pre

zákazníka. Ak pod hodnotou pre zákazníka rozumieme aj stupeň uspokojenia jeho potrieb a podmienky, v ktorých sa uspokojujú, môžeme túto konkurenčnú výhodu spojiť s kvalitou produktu podniku cestovného ruchu.

J. Borovský definuje pojem konkurencieschopnosť ako schopnosť podniku ponúknuť rovnaké alebo lepšie podmienky zákazníkovi ([www.comedit.eu](http://www.comedit.eu)). Podľa neho je podniková konkurencieschopnosť superpozíciou viacerých druhov parametrov – produkt, komunikácia, čas a súhrnné pôsobenie podniku. V širšom slova zmysle ide o superpozíciu takých faktorov ako produkt (jeho vlastností, ceny, designu ap.) a portfólio ponuky, komunikačné schopnosti vo vzťahu ku zákazníkovi, rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov, rýchlosť uskutočňovania zmien, geografická poloha vo vzťahu k zákazníkovi, tradícia a z toho vyplývajúci goodwill, imidž, schopnosť vytvárať strategické aliančné vzťahy, kapitálová sila a finančná spôsobilosť zúčastňovať sa na konkurencieschopných obchodných podmienkach; aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce ap. V niektorých prípadoch je konkurencieschopnosť dotváraná aj príslušnosťou k regiónu s adekvátnou primárnou ponukou, zodpovedajúcou infraštruktúrou, právnym prostredím a ďalšími makroekonomickými kritériami regiónu, resp. krajiny.

Jedinečnosť niektorého z uvádzaných faktorov vytvára konkurenčnú výhodu, ktorú oceňujú zákazníci a z toho plynúcu ich motiváciu k nákupu tovaru, alebo služby práve v tom či onom podniku cestovného ruchu. Konkrétne kritériá a ich váha sa utvárajú v konfrontácii s ostatnými konkurenčnými podnikmi a prostredím, v ktorom sa nachádzajú a pohybujú a samozrejme v kontexte s predmetom konkurenčného pôsobenia. Osobitne v cestovnom ruchu nemajú všetky faktory konkurencieschopnosti objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov so svojimi požiadavkami, predstavami, alebo iba náladami.

Medzi parametre konkurencieschopnosti, ktoré sú priamo závislé od vnútornej štruktúry podniku – kvalita a imidž vrcholového manažmentu, metódy riadenia, zamestnanci - ich kvalifikácia a kreativita, primeraná kapitálová vybavenosť, vlastníci a ich renomé, technologická a technická vybavenosť, produktivita práce a efektívnosť, produktové portfólio a jeho kvalita, aliančná a kooperačná schopnosť a flexibilita a plné rešpektovanie ekonomiky času, zaradil aj systém riadenia kvality, resp. postoj ku kvalite

Z dlhodobého pohľadu závisí úspech podniku na trhu jednoznačne od kvality jeho produktov (výrobných a služieb) v porovnaní s konkurentmi v rámci hospodárskej súťaže. Taktiež kvalita procesov nadobúda stále viac na význame a cez s ňou spojené zvyšovanie produktivity resp. hospodárnosti umožňuje jasnejší pohľad na ekonomické možnosti podniku, ktorých využívanie vedie k úsporám nákladov oproti konkurentom. V tomto rozšírenom význame sa kvalita nechápe len ako faktor imidžu, ale stáva sa otázkou prežitia, a musí sa brať do úvahy pri všetkých rozhodnutiach manažmentu.

Európska nadácia pre riadenie kvality (EFQM) v roku 1989 uskutočnila špeciálny výskum a zistila, že 90 % vrcholových manažérov považovalo už vtedy kvalitu za kritickú otázku konkurencieschopnosti a 55 % z nich hodnotilo kvalitu ako absolútne najdôležitejší faktor nimi riadených podnikov (Nenadál, 2002, s. 13). Kvalita sa tak stáva jedným z najdôležitejších konkurenčných faktorov. Ak teda majú podniky cestovného ruchu obstať v ostrom konkurenčnom prostredí, mali by problematike kvality a jej riadeniu venovať zásadnú pozornosť.

## **2 PODSTATA A RIADENIE KVALITY V PODNIKOCH CESTOVNÉHO RUCHU**

Kvalita služby v cestovnom ruchu je schopnosť svojimi vlastnosťami uspokojiť potreby a očakávania zákazníka. Má dve stránky, a to objektívnu, ktorá je daná stanovenými štandardmi a subjektívnu, ktorá súvisí s užitočnými vlastnosťami služby ako ich vníma zákazník. To znamená, že zákazník nekupuje službu, ale úžitok, ktorý mu prinesie. Kvalita služby v cestovnom ruchu je preto daná mierou očakávania zákazníka. Špecifickým znakom je presvedčenie zákazníka, že služba mu prinesie uspokojenie. To potom znamená, že kvalita služby závisí od hodnoty, ktorú jej pripisuje zákazník (Gúčík, 2000, s.80).

Dosiahnutie spokojnosti zákazníka je v cestovnom ruchu o to zložitejšie, že služby nie je možné vnímať zmyslami pred a po ich spotrebe. Svojou nemateriálnosťou sa líšia od tovaru, ktorý je možné uchopiť a vidieť. Takisto z toho vyplýva pominuteľnosť služieb, teda nemožnosť produkcie do zásoby a tým aj nemožnosť ich skladovania. V cestovnom ruchu sa presadzuje časová a miestna viazanosť služby na primárnu ponuku. Produkcia a spotreba služieb musia byť zosúladené nielen z hľadiska času, ale v cestovnom ruchu aj z hľadiska priestoru. Podstatné prvky ponuky v cestovnom ruchu sú miestne viazané a predpokladajú, že za ich službami príde zákazník, aby ich mohol spotrebovať. Preto sú v cestovnom ruchu potrebné informácie o ponúkaných službách a ich kvalite. Zákazník sa pre kúpu služby rozhoduje na základe prísľubu producentov alebo sprostredkovateľov. Je preto dôležité, aby existovali dostatočné informácie o službách a ich kvalite. Z hľadiska zabezpečovania kvality je potrebné takisto si uvedomiť, že pre cestovný ruch je charakteristické, že zákazník potrebuje nielen jednotlivé služby, ale aj ich rozličné kombinácie - balíky služieb. V balíku sú služby vzájomne sa podmieňujúce a vystupujú ako komplementárne. Komplementárnosť služieb v cestovnom ruchu vyplýva z nevyhnutnosti komplexného uspokojovania dopytu, t.j. rôznorodých, vzájomne sa podmieňujúcich potrieb. Môžeme povedať, že zabezpečenie kvality v cestovnom ruchu je pomerne zložité. Keďže produkt cestovného ruchu tvorí balík služieb, ktorý čiastočne tvorí súbor hmotných statkov, spokojnosť návštevníkov v cestovnom ruchu ovplyvňuje hlavne nehmotná stránka služieb, kedy konečnú spokojnosť zákazníka ovplyvňuje najhoršia služba.



Zabezpečovanie a zvyšovanie kvality služieb cestovného ruchu prináša pre podnikateľov v cestovnom ruchu rad efektov, ktoré sa prejavujú predovšetkým v plnení ekonomických cieľov podnikov.

Pre dosiahnutie cieľov podnikania sa vyžaduje od manažmentu podniku, aby jeho rozhodujúcou úlohou bolo vytvorenie systému riadenia kvality, jeho udržiavanie a neustále zlepšovanie. Až keď si budú všetci zamestnanci organizácie, ako aj jej obchodní partneri vedomí, že ich snaha musí byť orientovaná na dosiahnutie zhody s očakávaniami zákazníkov, podarí sa vytvoriť produkty, ktoré na trhu obstoja (Mateides, Strašík, 2004, s.25-27).

Význam manažérstva kvality pre strategické riadenie podnikania v službách je teda nesporný. Vysoká kvalita poskytovaných služieb v porovnaní s konkurenciou môže znamenať pre organizáciu rad výhod, ako napr. vyšší podiel na trhu, vyššiu rentabilitu obratu alebo nižšie náklady.

Neustály tlak na zlepšovanie procesov v podniku cestovného ruchu predpokladá existenciu manažérstva procesov v celkovom systéme manažérstva kvality. Procesný prístup je založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov tak, aby plnili určené ciele. Kvalita procesov prebiehajúcich v podniku a ich efektívne usporiadanie ovplyvňujú základné ekonomické ukazovatele ktorými sú výška nákladov a efektívne využívanie zdrojov podniku.

Formovanie procesne riadenej spoločnosti sa nedá zúžiť na definíciu procesov formou ich nového popisu a abstraktného vymodelovania prostredníctvom procesnej mapy. Procesne riadená spoločnosť musí predstavovať kvalitatívnu zmenu v existencii podniku, v jeho chovaní, ktoré sa prejavuje hlavne u manažérov - nositeľov procesov.

Na základe prieskumov uskutočnených v 187 podnikoch cestovného ruchu v Slovenskej republike v rokoch 2003 - 2007, ktorých cieľom bolo zistiť úroveň riadenia kvality, sme dospeli k záverom, že manažmenty podnikov od systémov riadenia kvality očakávajú hlavne zvýšenie kvality vlastných produktov, zlepšenie spokojnosti zákazníkov a tým aj získanie konkurenčných výhod. Chýbajú im však vedomosti z oblasti tvorby systémov riadenia kvality a systémový prístup. Medzi ďalšie nedostatky, ktoré sme identifikovali patria aj absencia dôslednej orientácie na zákazníka, spoľahlivosť a kvalita manažmentu, nedostatočné výdavky na vzdelávania zamestnancov v oblasti kvality, ap. Popri absencii dlhodobého plánovania v oblasti kvality sme zaznamenali aj problémy vo vnútornej organizácii podnikov, vedení ľudí i kontrole kvality. Problémy v konkurencieschopnosti spôsobuje aj zaostávanie vo vybavenosti informačnou a komunikačnou technikou, v napojení na globálne rezervačné systémy, v možnosti bezhotovostného platenia za služby ap.

## **ZÁVER**

Kvalitu v cestovnom ruchu chápeme ako významný faktor schopnosti podnikov cestovného ruchu konkurovať. Je súčasťou tvorby produktu, ktorá je daná splnením predstáv a očakávaní

zákazníkov. Musíme preto permanentne zisťovať, ako vníma kvalitu účastníkov cestovného ruchu a na základe toho môže potom podnik navrhnúť konkrétny produkt (výrobok alebo službu). So zmenou trhu predávajúceho na trh kupujúceho, sa orientujú prania zákazníkov na mnohostranné aspekty kvality.

Pre zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov cestovného ruchu je nevyhnutné usmerňovať a riadiť kvalitu systematickým a transparentným spôsobom. Systémový prístup k riadeniu kvality je v dnešnej dobe nevyhnutnosťou na zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti. Zavedenie systému riadenia kvality však neznamená automaticky zlepšenie výsledkov podniku. Je to dlhodobý proces, ktorý v konečnom dôsledku vedie k rastu spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán, efektívnosti, znižovaniu nákladov, redukcii rizík, zvyšovaniu produktivity práce, jasnému určeniu zodpovednosti a v neposlednom rade k zvyšovaniu kvality ponúkaného produktu.

Napriek pretrvávaniu nedostatočnej konkurenčnej schopnosti podnikov cestovného ruchu Slovenska predsa len dochádza k niektorým pozitívnym zmenám v štruktúre i kvalite poskytovaných služieb. Najvýraznejším pozitívnym impulzom je vstup do Európskej únie, od ktorého je možné dlhodobo očakávať predovšetkým konkurencieschopné chovanie podnikateľskej sféry Slovenska, vrátane podnikov cestovného ruchu.

## LITERATÚRA

- [1] BOROVSÝ, J. Zmeny a konkurencieschopnosť podnikov. Dostupné na internete: <http://www.comedit.eu/data/clanky/clanok01.doc>. 15. 12. 2007
- [2] GÚČIK, M. 2000. Hodnotenie služieb a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu. In: Ekonomická revue cestovného ruchu, roč.33, 2000, č.2, s.80-88.
- [3] GÚČIK, M. a kol. 2004. Krátky slovník cestovného ruchu. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. ISBN 80-88945-73.
- [4] GÚČIK, M. a kol. 2006. Manažment cestovného ruchu. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2006. ISBN 80-88945-84-4.
- [5] KUČEROVÁ, J. 2006. Cestovný ruch a politiky Európskej únie. In: Stratégia rozvoja cestovného ruchu na Slovensku v podmienkach jednotného európskeho trhu I. Acta oeconomica № 20. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2006, s. 22 – 27. ISBN 80-8083-337-0.
- [6] MATEIDES, A. – STRAŠÍK, A. 2004. Manažérstvo kvality. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2004. 253, s. ISBN 80-8055-906-6.
- [7] NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. 2002. Moderní systémy řízení jakosti - Quality management. 2. doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- [8] PORTER, M. 1994. Konkurenční výhoda. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.
- [9] Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Politika cestovného ruchu v rozšírení EÚ“ 2005/C 255/02 Úradný vestník Európskej únie. SK

Ing. Anton Strašík, Ph.D.  
Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania  
Ekonomická fakulta  
Univerzita Mateja Bela  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovenská republika  
tel: +421/48/446 22 20  
anton.strasik@umb.sk

# Výsledky finančního měření konkurenceschopnosti podniků v ČR

PETR SUCHÁNEK, JIŘÍ ŠPALEK

## **Anotace**

Článek se zabývá měřením konkurenceschopnosti podniků v ČR. Článek vychází z předpokladů, že konkurenceschopnost podniku se promítá do výkonnosti, resp. finanční úspěšnosti podniku, která je měřitelná standardními poměrovými ukazateli a z toho, že konkurenceschopnost je zapříčiněna charakteristickými faktory. Cílem článku je pomocí vybraných poměrových ukazatelů rozdělit podniky do skupin a hledat jejich typické charakteristiky. Dílčím cílem článku je zjistit, zda pro jednotlivé skupiny existují rozdílné charakteristiky faktorů, tzn. zda vytipované faktory lze považovat za faktory konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

poměrové ukazatele, konkurenceschopnost, stakeholdeři

## **Annotation**

The paper deals with measuring the competitiveness of the Czech enterprises. It proceeds from the assumption that company competitiveness is reflected in its performance and financial success which is possible to measure with standard ratio indicators, and also from the assumption that competitiveness results from certain characteristic factors. The aim of the paper is to divide the companies into a number of groups using selected ratio indicators and to search for characteristics typical of them. Partially, the aim is also to find out whether there are different factor characteristics for particular groups, i.e. whether it is possible to consider the selected factors to be the factors of competitiveness.

## **Keywords**

ratios, competitiveness, stakeholders

## **ÚVOD**

Článek prezentuje výsledky měření konkurenceschopnosti podniků v ČR, vychází ze dvou základních předpokladů:

- konkurenceschopnost podniku se promítá do výkonnosti, resp. finanční úspěšnosti podniku, která je měřitelná standardními poměrovými ukazateli

- konkurenceschopnost je zapříčiněna faktory, které lze v podniku identifikovat a kvalitativně charakterizovat.

Vycházíme tedy z toho, že konkurenceschopnost lze definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Pitra, 2001). Je zřejmé, že uspět na trhu může pouze ten, kdo danou konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Předpokládáme tedy, že konkurenceschopnost souvisí s výkonností podniku, resp. že konkurenceschopnost podmiňuje výkonnost a že tedy pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný.

Předpokládáme také, že výkonný podnik bude kvalitativně odlišný od podniku nevýkonného, resp. bude mít určité charakteristické vlastnosti. Tyto vlastnosti vychází z tzv. stakeholderského modelu podniku Donaldsona a Prestona, tzn. z toho, že podnik lze charakterizovat z pohledu různých zájmových skupin. Předpokládáme, že těmito stěžejními skupinami jsou vlastníci, zaměstnanci, věřitelé (investoři), veřejnost (stát), odběratelé (zákazníci) a dodavatelé, čímž se zaměřujeme především na primární stakeholdery (Donaldson, Preston, 1995).

Dále předpokládáme, že podniky v určité skupině výkonnosti budou charakteristické co do svých vlastností, tzn. budou konkretizací výše uvedeného modelu. Přitom dále předpokládáme, že charakteristika modelu bude pro podniky v různých skupinách různá. Na základě toho by pak bylo možno určit faktory, resp. určité charakteristiky faktorů typické pro úspěšné a tedy konkurenceschopné podniky.

Cílem článku je tedy pomocí vybraných poměrových ukazatelů rozdělit podniky do skupin a hledat jejich typické charakteristiky. Dílčím cílem článku je zjistit, zda pro jednotlivé skupiny existují rozdílné a zároveň typické charakteristiky faktorů, tzn. zda vytipované faktory lze považovat za faktory konkurenceschopnosti.

## 1 METODIKA

Za ukazatele, charakterizující kvalitu (výkonnost) podniků byly zvoleny tři proměnné reprezentující relevantní základní skupiny ukazatelů (bližší charakteristika těchto skupin i níže uvedených ukazatelů je uvedena např. v Suchánek, Špalek, 2007):

### 1. ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{aktiva}}$$

kde: EAT = čistý zisk (zisk po zdanění)

## 2. ukazatel obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

## 3. ukazatel míry celkové zadluženosti

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Metodou vedoucí k rozčlenění těchto poměrových ukazatelů do skupin je shluková analýza. Shluková (clusterová) analýza byla provedena metodou nejbližších středů (K-means cluster), která rozčleňuje jednotlivé podniky do relativně homogenních disjunktních skupin (shluků) na základě minimální mezishlukové vzdálenosti jednotlivých členů shluku.<sup>1</sup> Výsledné skupiny jsou tedy ty podniky, které v daných ukazatelích vyjadřují největší shodu.<sup>2</sup>

Na základě této shlukové analýzy jsou sestaveny skupiny relativně homogenních (podobných) podniků, které jsou dále posuzovány na základě výsledků finančních ukazatelů (expertním odhadem na základě výše uvedených charakteristik ukazatelů) a bude sestaveno pořadí shluků od nejvýkonnějších (nejkonkurenceschopnějších) k nejméně výkonným (nejméně konkurenceschopným).

Tam, kde jsme se zajímali o hledání faktorů, které jsou pro dané (vytvořené) shluky typické, bylo nutno posoudit významnost případných rozdílů. K tomuto účelu bylo použito dvou metod. V případě porovnání rozdílů četností na jednotlivé otázky, jsme použili statistického testu chí-kvadrát významnosti rozdílů. Uvedený test zkoumá, zda nalezené rozdíly jsou skutečně relevantní i pro základní soubor (hodnoty testového kritéria v kritickém oboru), či zda se jedná pouze o náhodou shodu okolností, která nemá statistickou významnost. V případě posouzení odlišností průměrných hodnot odpovědí, jsme využili klasického t-testu (Hindls, R. Hronová, S. Seger, J., 2003).

---

<sup>1</sup> Minimální vzdálenost je odvozena od euklidovské metriky a znamená vlastně minimální sumu čtverců.

<sup>2</sup> Jelikož jsme volili několik ukazatelů, každý z podniků byl definován vektorem hodnot (finančních ukazatelů). Nejmenší vzdálenost pak tedy označuje nejmenší skalární vzdálenost daných vektorů.

## 2 VÝSLEDKY

### 2.1 SHLUKOVÁ ANALÝZA PODNIKŮ

Podniky (celkem 420) jsme rozčlenili do čtyř základních shluků. Pátý shluk je tvořen podniky, jež jsme pro další analýzy vyřadili (tzv. shluk E -12 podniků, resp. 3% ze zkoumaného vzorku). Důvodem je jejich nesourodost (nehomogenost) a výrazně menší velikost (co do počtu podniků ve shluku). Uvedené ukazatele byly použity s pětiletou retrospektivou, tzn. Shlukovány byly podniky na základě časové řady ukazatelů z let 2001 - 2005. Výsledný vektor hodnot, které charakterizovaly ekonomickou úspěšnost podniku, tak obsahuje 15 souřadnic. Pro zajištění plné srovnatelnosti bylo nutno před samotnou shlukovou analýzou jednotlivé souřadnice (ukazatele) standardizovat.<sup>1</sup>

Výsledkem shlukové analýzy za použití tří výše uvedených ukazatelů jsou čtyři základní skupiny podniků, které je možno charakterizovat z hlediska výkonnosti následovně (Špalek, 2007, s. 14-15):

#### **A – Vynikající (84 podniků, tzn. 20% ze zkoumaného vzorku)**

Zadluženost je vysoce podprůměrná (okolo 40 %) a v průběhu let klesá.

Rentabilita je vysoce nadprůměrná a pohybující se mezi 12-15%.

Obrat aktiv mírně nadprůměrný (okolo 120 %) v průběhu let se spíše snižuje (nikoli výrazně).

#### **B - Velmi dobré (71 podniků, tzn. 17% ze zkoumaného vzorku)**

Zadluženost je nadprůměrná (okolo 60 %) a výrazně kolísá.

Rentabilita je spíše nadprůměrná (5-7 %) a opět kolísá.

Obrat aktiv je výrazně nadprůměrný (250 %) a stabilní.

#### **C – Dobré (117 podniků, tzn. 27% ze zkoumaného vzorku)**

Zadluženost je výrazně podprůměrná (34 %) a velmi stabilní.

Rentabilita je podprůměrná a kolísá mezi 1,3 – 3,2 %.

Obrat aktiv je výrazně podprůměrný (okolo 60 %).

#### **D – Problematické (136 podniků, tzn. 32% ze zkoumaného vzorku)**

Zadluženost je výrazně nadprůměrná (70 %) ale stabilní.

---

<sup>1</sup> Pro tuto standardizaci byly využity tzv. z-scores.

Rentabilita je podprůměrná (2,3 %) a výrazně se nemění.

Obrat aktiv je mírně podprůměrný (100 %) a spíše roste.

## 2.2 ANALÝZA CHARAKTERISTIK PODNIKŮ DLE SHLUKŮ

Vzniklé shluky a jejich vztah s výsledky dotazníkového šetření jsme následně podrobili statistické analýze. Zajímali jsme se o ty proměnné (odpovědi na otázky), kde se projevuje statisticky významná odlišnost odpovědí mezi jednotlivými shluky. Na základě shlukové analýzy byly podniky rozčleněny do čtyřech základních shluků a v rámci těchto shluků byla zjišťována statistická významnost středních hodnot charakteristik shromážděných dotazníkovým šetřením (kvantitativním). Vybrané charakteristiky jsou uvedeny v následujících tabulkách dle jednotlivých parametrů použitého modelu (blíže o modelu viz Blažek, 2007, s. 15-19), detailní popis jejich hodnocení je pak uveden dále.

Před analýzou charakteristik dle jednotlivých stakeholderů je možné se zaměřit na několik obecných charakteristik podniku. Tyto charakteristiky jsou uvedeny v tabulce č. 1. Z výsledků plyne, že podniky spíše nemají sídlo jinde než je sídlo podniku, neboť se výsledné hodnoty drží spíše poblíž jedné. Ještě výraznější je to v případě samostatných provozoven podniku se sídlem v zahraničí. Je také zřejmé, že podniky mají v hlavní linii tři stupně řízení a zpravidla nejsou součástí koncernu (opět je výsledná hodnota bližší jedné).

**Tabulka č. 1: Souhrnná charakteristika<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Samostatné provozovny podniku v ČR, jejichž sídlo je jinde než sídlo podniku	1,4250	1,3429	1,4298	1,4135	0,029
Samostatné provozovny podniku, jejichž sídlo je v zahraničí	1,1000	1,0857	1,1101	1,0992	0,005
Stupně řízení v podniku (v hlavní linii)	3,0723	3,2500	3,2193	3,2782	0,005
Podnik součástí koncernu	1,3373	1,1739	1,3652	1,2761	0,000

Zdroj: autoři

Z pohledu vlastníků (jako první skupiny stakeholderů) jsou statisticky významné charakteristiky uvedeny v tabulce č. 2. Z výsledků plyne, že ke změnám vlastnické struktury ve většině zkoumaných podniků v uplynulých pěti letech nedocházelo (výsledné hodnoty se blíží jedné) a žádné změny se neočekávají ani do budoucna. Ze softwarových aplikací používaných podnikem je významných sedm položek uvedených v tabulce č. 2. Kancelářské aplikace, moduly pro účetní agendu, intranet, moduly pro personální agendu a moduly MRP podniky spíše používají (hodnoty jsou bližší jedné). Na druhou stranu moduly SCM a MIS podniky spíše nevyužívají (hodnoty se blíží ke dvojce).

<sup>1</sup> Hodnocení charakteristik: ne (1), ano (2). U stupňů řízení uveden přímo počet stupňů řízení v podniku.



Z pohledu zaměstnanců (jako druhé skupiny stakeholderů) vyšla celá řada statisticky významných charakteristik uvedených v tabulkách 3 – 7. Nejprve je možné analyzovat zaměstnanecké výhody podniků. Z tabulky č. 3 plyne, že podniky všem zaměstnancům poskytují především stravování (všechny vynikající podniky - shluk A), příspěvky na životní pojištění, příspěvky na důchodové pojištění (všechny problémové podniky – shluk D). V menší míře potom všem zaměstnancům podniky poskytují ještě půjčky, možnost rekreace, sportu a kultury, příspěvky na dopravu a ubytování a podporují vzdělávání zaměstnanců na základě jejich iniciativy.

**Tabulka č. 2: Charakteristika vlastníků<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Změna vlastnické struktury podniku v uplynulých cca pěti letech	1,2073	1,2647	1,3826	1,2500	0,000
Očekávání změny vlastnické struktury podniku v příštích cca pěti letech	1,0886	1,1471	1,1351	1,1395	0,090
Softwarové aplikace používané podnikem					
Moduly MRP (řízení výroby)	1,3250	1,3125	1,3391	1,2231	0,000
Moduly pro personální agendy	1,2658	1,1719	1,1930	1,1069	0,000
Moduly pro účetní agendy	1,0247	1,0147	1,0086	1,0000	0,005
Moduly SCM (řízení dodavatelského řetězce)	1,6667	1,7619	1,6290	1,7568	0,000
MIS (podpora rozhodování manažerů)	1,6000	1,6667	1,5625	1,5714	0,008
Intranet	1,2468	1,3881	1,1810	1,1894	0,000
Kancelářské aplikace	1,0123	1,0286	1,0086	1,0075	0,061

Zdroj: autoři

Naopak podniky nikomu neposkytují akciové opce (žádné velmi dobré podniky) a většina podniků nevyužívá ani kafeteria systém. Podniky potom výběrově poskytují služební mobilní telefon, služební automobil k soukromým účelům a notebook a připojení k internetu pro práci doma.

<sup>1</sup> Hodnocení charakteristik: ano (1), ne (2).

**Tabulka č. 3: Typy zaměstnaneckých výhod<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Akciové opce	1,1370	1,0000	1,0446	1,0732	0,000
Služební automobil k soukromým účelům	2,6071	2,5775	2,6923	2,7059	0,049
Služební mobilní telefon	2,9048	2,8857	2,9060	2,9485	0,043
Poskytnutí notebooku, připojení k internetu pro práci doma	2,8452	2,5493	2,5565	2,6074	0,000
Zajištění stravování	2,0000	2,0429	1,9658	1,9779	0,006
Příspěvky na dopravu, ubytování	1,6786	1,4930	1,5439	1,7132	0,025
Zajišťování možnosti rekreace, sportu, kultury	1,6914	1,5775	1,6435	1,6324	0,084
Poskytování půjček	1,7561	1,7042	1,5739	1,6618	0,015
Příspěvky na důchodové připojištění	1,9157	1,8358	1,9402	2,0000	0,000
Příspěvky na životní pojištění	2,0370	1,7794	1,7350	1,8741	0,054
Podpora vzdělávání zaměstnanců na základě jejich iniciativy	2,3293	2,4058	2,3879	2,3926	0,020
Kafeteria systém	1,3875	1,3788	1,2130	1,4186	0,000

Zdroj: autoři

Analýza důvodů odchodu zaměstnanců z vlastní iniciativy je uvedena v tabulce č. 4. Z výsledků plyne, že reorganizace a nutnost přeškolení pracovníků nejsou téměř nikdy důvodem k odchodu zaměstnanců. Totéž platí pro nezajímavou práci (s výjimkou dobrých podniků). Také nedostatečné možnosti kariérního růstu jsou důvodem spíše u dobrých nebo problémových podniků. Velmi dobré podniky přitom ani příliš systematicky nesledují a nevyhodnocují důvody odchodů zaměstnanců z podniku (na rozdíl od podniků dobrých - C, event. problémových - D).

**Tabulka č. 4: Důvody odchodu zaměstnance z vlastní iniciativy<sup>2</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Reorganizace a nutnost přeškolení	1,1750	1,0735	1,2963	1,2578	0,000
Nezajímavá práce	1,3205	1,4118	1,5556	1,4961	0,008
Nedostatečné možnosti kariérního růstu	1,4375	1,4030	1,5872	1,5615	0,035
Sledují a vyhodnocují se systematicky důvody odchodů zaměstnanců z podniku?	1,4878	1,5000	1,3628	1,3910	0,015

Zdroj: autoři

<sup>1</sup> Hodnocení charakteristik: neposkytuje nikomu (1), poskytuje všem (2), poskytuje některým (3).

<sup>2</sup> Hodnocení charakteristik: nevyskytuje se (1), vyskytuje se jen občas (2), vyskytuje se často (3). Hodnocení charakteristiky sledování a vyhodnocování důvodů odchodů zaměstnanců v podniku: ano (1), ne (2).

Analýza podílů pohyblivých složek mezd u jednotlivých skupin zaměstnanců je uvedena v tabulce č. 5. Z tabulky plyne, že vynikající podniky mají téměř shodný podíl pohyblivé složky u vrcholového a nižšího managementu (na rozdíl od ostatních podniků). Také rozdíl těchto podílů mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců je u této skupiny podniků (a především u skupiny velmi dobrých podniků) nižší než v případě zbylých skupin.

**Tabulka č. 5: Podíl pohyblivé složky mzdy v % dle skupin zaměstnanců<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Vrcholový management	37,2231	34,0609	37,8585	36,3976	0,727
Nižší management	37,5117	31,2821	28,4543	30,0276	0,002
Techničtí pracovníci	34,9759	29,4364	23,4964	26,4992	0,001
Pracovníci nákupu a prodeje	35,6831	30,0431	26,3795	30,1086	0,034
Dělníci	29,9776	30,8358	24,8824	24,6464	0,043

Zdroj: autoři

Z tabulky č. 6 plyne, že podniky také spíše sledují náklady na zaměstnanecké výhody a náklady na vzdělávání. Méně často tyto náklady přitom sledují podniky velmi dobré, nejčastěji tyto náklady sledují podniky problematické.

**Tabulka č. 6: Systematické sledování nákladů na zaměstnanecké výhody a vzdělávání zaměstnanců<sup>2</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Náklady na zaměstnanecké výhody	1,3714	1,5625	1,3571	1,2743	0,000
Náklady na vzdělávání	1,3462	1,5156	1,2887	1,2479	0,000

Zdroj: autoři

Analýza charakteristik odběratelů (zákazníků) je uvedena v tabulce č. 7. Většina podniků přitom uplatňuje strategii differentiation (tzn. široký rozsah výroby a okruh zákazníků zaměřený na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny) – spíše velmi dobré a problémové podniky – nebo cost focus (tzn. úzký rozsah výroby a okruh zákazníků zaměřený na nízké ceny a náklady) – spíše vynikající a dobré podniky.

<sup>1</sup> Hodnocení charakteristik: procento pohyblivé složky mzdy (vůči základní složce mzdy).

<sup>2</sup> Hodnocení charakteristik: ano (1), ne (2)

**Tabulka č. 7: Charakteristika odběratelů (zákazníků)<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Obchodní strategie uplatňovaná podnikem	2,6806	2,4923	2,6061	2,5214	0,061
Podíl na tržbách dle různých typů odběratelů (v %)					
Dodávky pro konečnou spotřebu (mimo koncern)	38,2667	40,9804	30,3372	29,7701	0,022
Zákazníci v rámci koncernu	21,1083	25,4314	25,3605	34,7241	0,008
Podíl tržeb ze zakázek financovaných z veřejných zdrojů	8,0410	17,0729	11,9247	8,8043	0,015
Specifičnost produktů podniku (v %)					
Spíše specifické produkty	21,2532	25,6232	22,6875	15,0388	0,000
Spíše standardizované produkty	14,6456	30,2754	20,8438	28,6977	0,000
Velmi standardizované produkty	11,6456	8,3333	19,9286	17,9147	0,000

Zdroj: autoři

Co se týče podílu na tržbách dle různých odběratelů, byly zjištěny statisticky významné rozdíly pouze u dodávek pro konečnou spotřebu mimo koncern, zákazníků v rámci koncernu a zakázek financovaných z veřejných zdrojů. Dodávky pro konečnou spotřebu mimo koncern přitom spíše využívají podniky velmi dobré a vynikající. Dodávky zákazníkům v rámci koncernu jsou využívány méně, s výjimkou problematických podniků, které je také využívají nejvíce. Podíl tržeb ze zakázek financovaných z veřejných zdrojů je obecně nejnižší, nicméně v rámci jednotlivých skupin podniků je nejčastěji využíván velmi dobrými a dobrými podniky.

V rámci různé míry specifičnosti produkce byly statisticky významné rozdíly zjištěny u spíše specifických, spíše standardizovaných a velmi standardizovaných produktů. Z výsledků plyne, že spíše specifické produkty jsou vyráběny u většiny podniků z cca jedné čtvrtiny s výjimkou skupiny problematických podniků, kde je tento podíl nižší. Naopak spíše standardizované produkty svým cca necelým třetinovým podílem převládají spíše u velmi dobrých podniků, přičemž u vynikajících podniků je tento podíl výrazně nižší. Velmi standardizované produkty jsou okrajově vyráběny především velmi dobrými podniky a nejvíce je produkují podniky dobré.

Analýza charakteristik dodavatelů je uvedena v tabulce č. 8. Z výsledků vyplývá, že většina podniků využívá více než z jedné třetiny dodávek z velkoobchodu. Konkrétně nejvíce tyto dodávky využívají podniky velmi dobré, naopak nejméně podniky dobré. Podniky přitom téměř nevyužívají dodávek v rámci koncernu (zejména podniky velmi dobré). Poměrně významné rozdíly jsou teritoriálním rozložením dodavatelů. Přestože statisticky významný

<sup>1</sup> Hodnocení charakteristiky obchodní strategie: cost leadership (1), differentiation (2), cost focus (3), differentiation focus (4). Hodnocení ostatních charakteristik je v rámci podílu na tržbách podniku v %.

výsledek je pouze u dodavatelů z regionu, je zřejmé, že mezi shluky podniků zde existují významné rozdíly. Nejvíce využívají regionálních dodavatelů velmi dobré podniky (téměř polovina dodávek) naopak nejméně je využívají podniky dobré (méně než čtvrtina dodávek). Výrazné rozdíly existují také ve specifičnosti dodávek, přesto že jako v předchozím případě byl statisticky významný pouze jeden výsledek. Velmi specifické dodávky požadují především vynikající podniky (téměř jedna třetina dodávek), naopak je příliš nevyužívají podniky velmi dobré.

**Tabulka č. 8: Charakteristika dodavatelů<sup>1</sup>**

	Shluk A	Shluk B	Shluk C	Shluk D	Stat. význ.
Objem nákupu z velkoobchodu (podíl v %)	38,0769	44,1194	32,9551	38,5500	0,099
Objem nákupu v rámci koncernu (podíl v %)	6,2179	1,8657	5,0963	7,3077	0,001
Dodavatelé z regionu	23,4875	40,6479	20,3108	25,7813	0,002
Velmi specifické dodávky	31,5921	17,5143	21,9304	24,3101	0,009
Důležitost kritéria při výběru nového dodavatele					
Cena produktu	4,3333	4,4789	4,4188	4,4403	0,004
Platebních podmínky	3,3797	3,8873	3,7436	3,8433	0,001
Reference jiných odběratelů	3,1375	2,9571	3,1282	3,0224	0,038

Zdroj: autoři

Co se týče důležitosti kritérií při výběru nového dodavatele, z celkového počtu osmi kritérií byly statisticky významné rozdíly zjištěny u třech kritérií. Je přitom zřejmé, že většina podniků považuje za nejdůležitější kritérium cenu produktu, nadprůměrně jsou důležité také platební podmínky a reference jiných odběratelů.

### 3 DISKUSE

Z výsledků vyplývá, že v námi zachyceném vzorku podniků převažují podniky ve shlucích C a D (tzn. 59%), které vykazují spíše podprůměrnou ziskovost (kolem 2,5 %), která je doprovázena buď stabilní výrazně nadprůměrnou zadlužeností (70 %) nebo stabilní výrazně podprůměrnou zadlužeností (34%). Obrat aktiv těchto podniků je podprůměrný (60% - 100%).

Kvalitativní charakteristiky, resp. rozdíly mezi shluky jsou méně výrazné, než je tomu v případě finančních ukazatelů a lze je rozdělit dle jednotlivých skupin stakeholderů. Při

<sup>1</sup> Hodnocení dílčích charakteristik objemu nákupu je uvedeno v procentech za celkového objemu nákupu podniku. Hodnocení charakteristiky dodavatelů z regionu je uvedeno v procentech z celkového počtu dodavatelů. Hodnocení charakteristiky specifičnosti dodávek je uvedeno v procentech z celkového počtu dodávek. Hodnocení důležitosti kritérií při výběru nového dodavatele: zcela nedůležité (1), velmi důležité (5).

bližším pohledu na výsledky je však zřejmé, že jsou sice statisticky významné, nicméně jejich vypovídací hodnota je velmi malá. To je zřejmě způsobeno zprůměrnováním hodnot příslušných charakteristik ve shlucích. Zdá se také, že v rámci shluků existují významné rozdíly v hodnotách charakteristik (to lze zjistit např. pomocí rozptylu či směrodatné odchylky výsledné hodnoty). Zřejmě nejvýznamnějším důvodem však bude vzájemná provázanost jednotlivých charakteristik a s tím související jedinečnost každého podniku.

Z výsledků totiž vyplývá, že sice je možné vytipovat charakteristiky, které mají významný vliv na konkurenceschopnost a které významně odlišují podniky vynikající od podniků problematických, nicméně zřejmě nebude možné stanovit hodnoty těchto charakteristik pro jednotlivé shluky tak, aby je bylo možno výrazně odlišit. Jedinou výjimkou jsou charakteristiky odběratelů (zákazníků), kde lze vysledovat výraznější odchylky v rámci jednotlivých shluků. Díky tomu zřejmě nebude (alespoň z výsledků tohoto výzkumu) ani možné vytvořit model konkurenceschopnosti podniku.

Na druhou stranu lze alespoň vymezit charakteristiky, které mají z hlediska výkonnosti a tedy také konkurenceschopnosti (statisticky) významný vliv. Tyto charakteristiky jsou uvedeny v části 3.2 v příslušných tabulkách. Obecně je možné říci, že samostatné provozovny podniku v ČR mají zpravidla sídlo v místě sídla podniku a ještě častěji nemají sídlo v zahraničí. Podniky také využívají zpravidla tři stupně řízení a nejsou součástí koncernu. Z hlediska vlastnické struktury docházelo v podnicích ke změnám a řada změn se dále chystá. Podniky také poměrně hodně používají řadu softwarových aplikací.

Nejvíce statisticky významných charakteristik bylo zjištěno ve skupině zaměstnanců, takže se zdá, že je tato skupina pro podnik z hlediska konkurenceschopnosti nejdůležitější. Podstatné z tohoto hlediska jsou zaměstnanecké výhody, resp. jejich poskytování podnikem. Především se jedná o zajištění stravování, příspěvky na důchodové a zdravotní pojištění a podporu vzdělávání zaměstnanců. Naopak téměř nevyužívané jsou akciové opce a kafeteria systém.

Zajímavé jsou také důvody odchodu zaměstnance z vlastní iniciativy kde se poměrně málo vyskytuje reorganizace a nutnost přeškolení nebo nezajímavá práce. Na druhou stranu nedostatečné možnosti kariérního růstu jsou již častějším důvodem k odchodu. Tyto odchody zaměstnanců, resp. důvody jejich odchodu, se přitom v podnicích celkem sledují. Obdobně se sledují také náklady na zaměstnanecké výhody a náklady na vzdělávání. Pohyblivá složka mzdy se zpravidla liší podle skupin zaměstnanců, ale nepřekračuje 40% základní složky.

Nejvýraznější rozdíly charakteristik v rámci shluků se projevily u zákazníků (odběratelů). Z analýzy plyne, že vynikající podniky z 38% dodávají svou produkci pro konečnou spotřebu (mimo koncern) oproti necelým 30% dodávek podniků problematických. Naopak dodávky v rámci koncernu zajišťují problematické podniky téměř z 35 % oproti 21% dodávek podniků vynikajících. Podíl tržeb ze zakázek financovaných z veřejných zdrojů je u shluků podniků vynikajících a problematických vyrovnaný (8, resp. 8,8%) na rozdíl od 17% dodávek podniků velmi dobrých. Rozdíly také existují ve specifčnosti produktů, kdy podniky problematické

preferují z téměř 29% spíše standardizované produkty oproti necelým 15% produktů podniků vynikajících. Naopak velké rozdíly neexistují v rámci uplatňované obchodní strategie, neboť podniky preferují především strategii differentiation nebo cost focus.

V rámci analýzy charakteristik dodavatelů lze vysledovat, že podíl objemu nákupu z velkoobchodu se pohybuje kolem 38% (resp. cca 33% - 44%), přičemž objem nákupu v rámci koncernu je poměrně malý (cca 2% - 7%). Jedná se přitom z cca jedné čtvrtiny o regionální dodavatele (s výjimkou velmi dobrých podniků kde je podíl těchto dodavatelů cca 40%). Zároveň jsou tyto dodávky z cca jedné čtvrtiny velmi specifické (rozpětí v rámci shluků je značné cca 18 – 33%, ale paradoxně v rámci shluků podniků vynikajících a velmi dobrých). Při výběru nových dodavatelů kladou podniky vesměs důraz na cenu produktu, dále na platební podmínky a reference od jiných odběratelů.

## ZÁVĚR

Domníváme se, že se nám úspěšně podařilo rozdělit podniky do jednotlivých shluků. V rámci těchto shluků jsou přitom zřejmé odlišnosti ve finančních výsledcích v rámci stanovených tří kritérií (finančních ukazatelů). Bohužel v rámci zjištěných kvalitativních charakteristik jsou výsledky nepřesvědčivé. Statisticky významné rozdíly mezi shluky jsou minimální s výjimkou několika charakteristik v rámci skupiny stakeholderů zákazníci (odběratelé). Zatím tedy nebylo možné určit charakteristiky faktorů typické pro úspěšné, resp. konkurenceschopné podniky. Na základě dosavadních výsledků tak opět můžeme pouze předpokládat, že statisticky významné výsledky charakteristik mají vztah, resp. ovlivňují konkurenceschopnost. Bohužel zatím není možné říci ani zda tyto charakteristiky jsou hledanými faktory ovlivňujícími konkurenceschopnost ani jaká by měla být hodnota těchto charakteristik.

Problémem, který může mít podstatný vliv na propojení výkonnosti a charakteristik (faktorů) konkurenceschopnosti a který může být příčinou dosavadních nepřesvědčivých výsledků je jejich vzájemná závislost. Je zřejmé, že faktory, resp. určité charakteristické znaky podniku podmiňují finanční výkonnost. Pokud ovšem zkoumáme ekonomické výsledky retrospektivně (tzn. z let 2001 – 2005), získáváme informaci o konkurenční schopnosti vzniklé minimálně v letech 2000 – 2005, event. ještě dříve. Vzniká tedy určitý paradox mezi tím, že spojujeme charakteristiky podniku získané v roce 2007 s finančními výsledky v letech 2001 – 2005. Z toho hlediska bychom tedy měli spojovat získané charakteristiky s finančními výsledky z příštích let, tzn. minimálně od roku 2007 dále, protože je více než jisté, že konkurenční schopnost není stálá a v průběhu času se mění. Na druhou stranu je více než pravděpodobné, že dynamika změn různých faktorů, resp. charakteristik konkurenceschopnosti je různá, takže by mělo být možné zachytit v současné době alespoň některé charakteristiky, které podmiňují konkurenční schopnost v minulosti (rozuměj mezi lety 2001 – 2005). Bohužel dosavadní výsledky tuto domněnku zatím příliš nepotvrzují.

## LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků*. 1. vydání, Brno: CVKS, 2007, 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2
- [2] HINDLS, R. HRONOVÁ, S. SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. 4. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003, 415 s. ISBN 80-86419-52-5
- [3] DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, January 1995, vol. 20, no. 1, s. 65-91.
- [4] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 8086119645
- [5] SUCHÁNEK, P., ŠPALEK, J. Analýza konkurenceschopnosti podniků v ČR. In *Ekonomika firiem 2007*. 1. vyd. Košice : EU Bratislava PHF Košice, 2007. od s. 37-37, 1 s. Ke sborníku abstraktů je přiloženo CD s plným zněním článku. ISBN 978-80-225-2392-9
- [6] ŠPALEK, J. Konkurenceschopnost českých podniků na základě jejich účetních údajů. *Working Papers*. 12/2007, Brno: CVKS, 27 s. ISSN 1801-4496.
- [7] <http://www.mpo.cz>

Doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.  
Katedra Podnikového hospodářství  
Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.  
Katedra Veřejné ekonomie  
MU ESF  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
suchy@econ.muni.cz  
spalek@econ.muni.cz





# Jak může Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků v ČR

MARTIN SVOBODA, JAN KRAJÍČEK

## **Anotace**

V příspěvku jsou prezentovány výsledky Rozvojového projektu 7b na rok 2007 – „Zapojení předních odborníků z praxe na přednáškové a projektové činnosti na Masarykově univerzitě (MU) a vytvoření podmínek akademických pracovníků pro stáže (v rámci tvůrčího volna) u spolupracujících firem“. Současně je zaměřen i na seznámení se s výsledky veletrhu pracovních příležitostí MU – Job Challenge 2007.

Je zřejmé, že to bylo jak intenzivnější navázání spolupráce s podnikatelským sektorem, které následně vyústilo při Job Challenge a tak nastartovalo možnost prohloubit spolupráci MU s podnikatelským sektorem. Kontakty, které byly při něm získány, vytváří podmínky pro intenzivnější zapojení odborníků z praxe do spolupráce s MU.

Prohloubení spolupráce mezi MU a podnikatelským sektorem návazně významně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského sektoru.

## **Klíčová slova**

Job Challenge 2007, kontakty, odborníci, podnikatelský sektor, praxe, stáže, zapojení, spolupráce, konkurenceschopnost

## **Annotation**

The article is devoted to applications results of Rozvojového projektu 7b na rok 2007 – „Zapojení předních odborníků z praxe na přednáškové a projektové činnosti na Masarykově univerzitě (MU) a vytvoření podmínek akademických pracovníků pro stáže (v rámci tvůrčího volna) u spolupracujících firem“ in first part. In second part is devoted Job Challenge 2007 and his results.

## **Keywords**

Job Challenge 2007, contacts, specialist, undertakers sector, praxis, connection, cooperation, competitionability

## ÚVOD

Spolupráce vysokých škol s průmyslovou sférou je nezbytnou součástí pro jejich rozvoj. Tento synergický efekt pozitivně ovlivňuje jak podnikatelský sektor, tak současné a především budoucí směřování vysokých škol, které se musí zaměřit nejen na rychlou implementaci nových legislativních změn a cílů stanovaných ekonomickým rozvojem společnosti, ale umět především využít nové impulsy a požadavky z podnikatelské i nepodnikatelské sféry.

Pro podnikatelský sektor je využívání teoretických poznatků a jejich přenos do praxe ve vzájemné spolupráci s vysokými školami významným hnacím motorem zvyšování její konkurenceschopnosti.

Pro nastartování tohoto procesu je rozhodující docílit zlepšení spolupráce mezi vzdělávacími institucemi a podnikatelskou i nepodnikatelskou sférou. Musí být zabezpečena především výměna informací a zkušeností mezi jednotlivými spolupracujícími subjekty. Proto je nutné umožnit zástupcům ze všech sfér národního hospodářství vystoupit na akademické půdě a prezentovat tak studentům praktické aplikace dosažených poznatků již v průběhu jejich studia. Tento způsob spolupráce může MU napomoci cíleně a včas reagovat na potřeby praxe. Současné akademičtí pracovníci musí mít možnost v rámci svého tvůrčího volna absolvovat stáže, v rámci kterých si v praxi mohou ověřit získané teoretické znalosti.

Významnou součástí celého procesu jsou i odborné praxe studentů

Tím co významně napomůže k zapojení odborníků z praxe zejména v následujících letech , to je proběhlý Job Challenge 2007.

## 1 CÍL A POUŽITÁ METODIKA

Ve svém příspěvku, který současně prezentuje zkušenosti a poznatky získané při práci na rozvojového projektu 7b na rok 2007 – „Zapojení předních odborníků z praxe na přednáškové a projektové činnosti na Masarykově univerzitě (MU) a vytvoření podmínek akademických pracovníků pro stáže (v rámci tvůrčího volna) u spolupracujících firem“ si klademe za cíl především upozornit na možnosti, které jsou v zapojení odborníků z praxe do přednáškové a projektové činnosti na MU a východiska, ze kterých je nutno vycházet.

Jako základní metodu vědeckého zkoumání, pro zkoumání jevu spojených se zapojením odborníků považujeme a použili jsme především metodologii pragmatismu, které plně objasňuje jak postavení vysokých škol – MU na straně jedné a komerčního sektoru na straně druhé.

## 2 VÝCHOZÍ STAV SPOLUPRÁCE MASARYKOVY UNIVERZITY S PODNIKATELSKÝM SEKTOREM

Deskripce výchozího stavu spolupráce MU s podnikatelským sektorem vycházela ze struktury MU, možnosti synergických efektů a následujícího hodnocení, které charakterizuje hlavní problémy a potřeby jejich řešení. Výchozí stav spolupráce je charakterizován:

- a. **roztříštěnosti**, kdy jednotlivé fakulty a katedry spolupracují samostatně s význačnými odborníky s praxe;
- b. **spolupráce** jednotlivých kateder a fakult **není** v rámci MU **koordinována**;
- c. **nekoordinovanost** na úrovni fakult a MU neumožňuje využití synergických efektů – využít význačného odborníka z praxe, který je schopen svoje poznatky a zkušenosti předávat vhodnou pedagogickou formou studentům na jiných katedrách a fakultách – v mnoha případech se jedná o odborníky jejichž praktický dopad může přesahovat několik fakult – např. **propojení odborností** použitelné pro fakulty – právnickou, ekonomicko-správní, přírodovědeckou a informatiky;
- d. na úrovni univerzity a fakult **není přehled** o význačných odbornících, kteří se podílejí na výuce na univerzitě;
- e. existencí velmi **rozdílných názorů** na účast odborníků z praxe při přednáškové činnosti. Tento stav je dán rozdílnými zkušenostmi, kdy se může v některých případech jednat o zajímavé a význačné odborníky z praxe, kteří však nejsou schopni zaujmout posluchače a nemají vhodné předpoklady pro přednáškovou činnost.

Činnost celého řešitelského týmu se proto postupně zaměřila především na:

- a. pilotní projekt na Ekonomicko-správní fakultě MU (ESF MU), kde cílem bylo získat portfolio organizací s nimiž fakulta spolupracuje, má zájem spolupracovat a do nichž má zájem vyslat akademické pracovníky na stáže a následný obdobný průzkum na ostatních vybraných fakultách MU;
- b. sestavení portfolia organizací, které nenavrhly jednotlivé katedry, ale u kterých předpokládáme přínos pro ESF a MU;
- c. prezentaci získaných výsledků na pedagogické konferenci s cílem získat další poznatky;
- d. navázání kontaktů s potenciální partnery na veletrzích pracovních příležitosti pořádaných jinými vysokými školami;
- e. získání poznatků o jaké formy spolupráce má podnikatelská sféra především zájem;

- f. přípravu smlouvy o spolupráci a komplexní nabídky pro spolupracující a potenciálně spolupracující organizace a jejich konkrétní oslovení;
- g. získání zkušenosti o uplatňovaných formách a metodách spolupráce s podnikatelskou sférou na jiných vysokých školách.

### **3 STRUKTURA MASARYKOVY UNIVERZITY A FAKULTY SE STEJNÝM VZTAHEM NA ZAMĚSTNAVATELE**

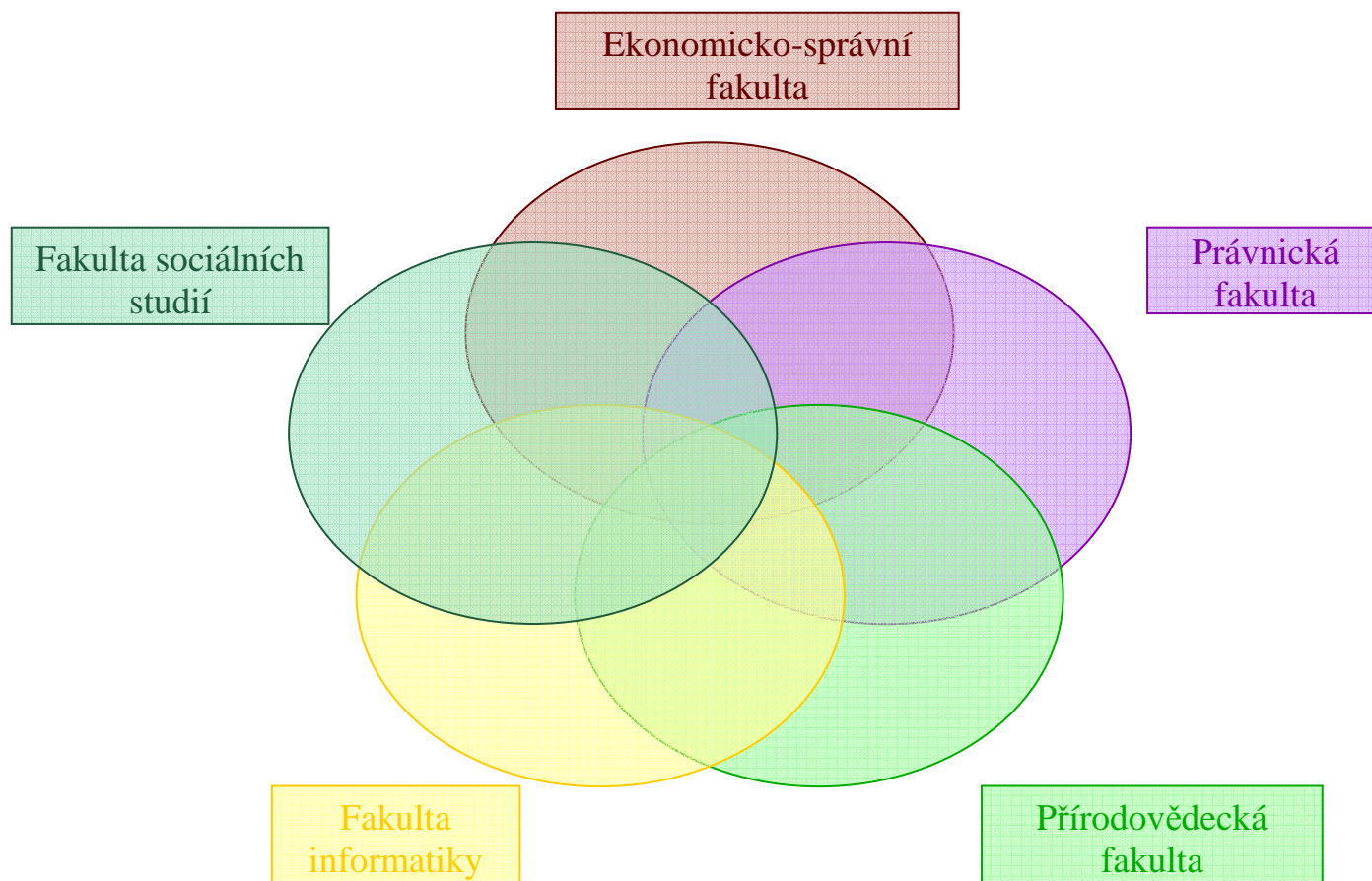
Je naprosto exaktně vyjádřena v následujících schématech, které současně dokumentují, jak je nutné, aby se spolupráce v budoucnu zaměřila.

Vzájemné prolínání vztahů, vycházející z potřeb potenciálních partnerů MU a zaměstnavatelů studentů uvedené v druhém schématu zahrnuje pouze část fakult MU. Jedná se o fakulty, které jsou zajímavé pro stejné potenciální partnery a zaměstnavatele. Ostatní fakulty jsou potenciální partnery a zaměstnavatele zajímavé především samostatně.

Obrázek. č. 1 : Struktura Masarykovy univerzity



Obrázek č. 2 : Fakulty se vzájemným vztahem na zaměstnavatele



## 4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU V ZAPOJENÍ ODBORNÍKŮ Z PRAXE

Za účel zmapování současného stavu a následné analýzy byl nejprve jako zkušební test na ESF MU předán jednotlivým vedoucím kateder pilotní požadavek na vyplnění přehledu o současném stavu , který mapuje:

- a. organizace, s kterými již spolupracujeme;
- b. organizace, s kterými máme zájem spolupracovat;
- c. organizace, do kterých máme zájem vysílat na stáže akademické pracovníky (v rámci jejich tvůrčího volna).

Analýza potřeb spolupráce fakulty a následná analýza vybraných fakult MU s organizacemi podnikatelské sféry vycházela z předběžného průzkumu na ESF MU, který odhalil a potvrdil předpokládanou hypotézu, že mezi jednotlivými katedrami jsou rozdílné zkušenosti ve využívání odborníků z praxe při přednáškové činnosti. Z průzkumu, který byl v omezeném rozsahu realizován i na jiných fakultách a univerzitách vyplynuly stejné poznatky.

**Tyto zkušenosti z průzkumu lze shrnout do následujících bodů:**

- a. výborné zkušenosti, kdy odborník z praxe má současně jisté pedagogické znalosti a přiblíží posluchačům praktické problémy dopadů teorie do praxe;
- b. negativní zkušenosti kdy odborník z praxe není schopen zaujmout posluchače a jeho přednáška nemá požadovaný výstup;
- c. problém s náplní výuky kdy vystoupení odborníka z praxe má dopad na náplň akreditovaných témat jednotlivých přednášek.

S cílem pokračovat ve zjišťování jak jsou význační odborníci z praxe zapojeni do přednáškové a projektové činnosti byl proveden průzkum jak jsou tito odborníci zapojeni při obhajobách závěrečných diplomových prací. Výsledek byl poměrně velmi nepříznivě vyzněl ve prospěch všech kateder.

**Zapojení význačných odborníků z praxe při obhajobách v roce 2007 bylo následující:**

Katedra podnikového hospodářství	3 odborníci z praxe
Katedra veřejné ekonomie	1 odborník z praxe
Katedra financí	1 odborník z praxe



## **5 ZKUŠENOSTI SE ZAPOJENÍM VÝZNAČNÝCH ODBORNÍKŮ Z PRAXE NA JINÝCH VYSOKÝCH ŠKOLÁCH**

Zkušenosti z jiných vysokých škol lze shrnout následovně:

- a. vysoké školy ve významných místech – Praha, Brno, Bratislava a Ostrava nemají problém si zajistit potřebné specialisty z praxe, kteří mají současně i jisté pedagogické předpoklady pro výuku. Zásadně jsou využíváni na jednotlivé přednášky – v zásadě 1 x v průběhu semestru a jak akademičtí pracovníci, tak studenti jsou s nimi spokojeni. Pochopitelně se občas najdou výjimky, ale ty jsou zřídka;
- b. vysoké školy v menších městech – Zlín a Banská Bystrica mají problém s odborníky praxe, vzhledem k jejich nedostatku na místě a v nejbližším okolí. Přesto pokud se povede jejich účast zajistit jsou s nimi jak akademičtí pracovníci, tak studenti spokojeni;
- c. zabezpečování přednášek odborníků z praxe je převážně na bázi osobních kontaktů a v mnoha případech se jedná i o bývalé studenty, kteří jako odborníci z praxe vystupují na své mateřské vysoké škole, zejména v Praze;
- d. co se týče úhrad za přednášky význačných odborníků, v mnoha případech nejsou vyžadovány – přednáška je jak prezentací vyslaného odborníka, tak jeho zaměstnavatele..

## **6 ZKUŠENOSTI A ZAPOJENÍ VÝZNAČNÝCH ODBORNÍKŮ Z PRAXE NA OSTATNÍCH FAKULTÁCH MU**

O spolupráci byly požádány fakulty – Přírodovědecká, Informatiky, Pedagogická a Lékařská a jejich odpovědi lze vyhodnotit následovně:

- z reakcí se dá předpokládat, že jednotlivé fakulty si chrání svoje kontakty, které by mohli být využity i na jiných fakultách;
- jsou využívány především již historicky získané kontakty a kontakty navazované na bázi osobních vztahů

## **7 ZHODNOCENÍ O JAKÉ FORMY SPOLUPRÁCE MÁ PODNIKOVÁ SFÉRA ZÁJEM SPOLEČNĚ SE ZAPOJENÍM JEJICH PŘEDNÍCH ODBORNÍKŮ DO PŘEDNÁŠKOVÉ A PROJEKTOVÉ ČINNOSTI NA MU**

Pro jednotlivé složky podnikatelské sféry je zapojení jejich předních odborníků do přednáškové a projektové činnosti na MU a jednotlivých fakultách spojeno s následujícími očekáváními:

- a. udržování kontaktů se svoji „alma mater“ v případě odborníků, kteří jsou zapojeni do činnosti na fakultě (univerzitě) na niž absolvovali;
- b. získávání nových teoretických poznatků které jim spolupráce s akademickým prostředím umožňuje;
- c. sebevzdělání, které je spojeno s přednáškovou činností a nutností reagovat na nové poznatky ze strany posluchačů;
- d. prezentaci sama sebe;
- e. možnost dalšího osobního vědeckého postupu;
- f. prezentace společnosti v níž jsou zaměstnání;
- g. pro společnosti, které se zapojí a umožní zapojení svých předních odborníků především:
  - o prezentaci společnosti;
  - o nábor nových spolupracovníků.

## **8 ZÁVĚRY, KTERÉ VYPLYNULY Z ANALÝZY**

Tyto závěry je možno rozdělit na následující náhledy a to jednak ze strany:

- odborníků;
- podnikatelské sféry z nichž pocházejí odborníci zapojení do přednáškové činnosti;
- univerzity;
- fakult;
- jednotlivých akademických pracovníků.

Z dosavadních jednání a průzkumů vplynuly následující závěry, které jsou podmíněny tím, že se jedná o odborníky, kteří jsou schopni studenty zaujmout a mají pedagogické znalosti:

- a. **podnikatelská sféra** a její odborníci mají zájem o zapojení do přednáškové a projektové činnosti na univerzitách;
- b. **nejvhodnější je využití odborníků**, kteří mají současně i jisté pedagogické znalosti;
- c. **odborníky z praxe je nejvhodnější využít** pro jednotlivé přednášky vztahující se k přednášené látce s tím, že jejich vystoupení především posluchačům objasní konkrétní uplatnění a dopady přednášené teorie v praxi;
- d. **zapojení odborníků** musí mít zájem především univerzita, která by měla vypracovat postupy na jejich zapojení a vzory smluv s partnerskými organizacemi jejich odborníci se zapojují do přednáškové činnosti na MU – ty vzory mluv budou součástí výstupu z projektu. Na úrovni fakult je přístup k jejich zapojení ovlivněn postojem vedení fakult;
- e. **mezi akademickými pracovníky** je možno vysledovat dva základní přístupy, které se mohou i vzájemně prolínat:
  - akademičtí pracovníci, kteří využívají odborníky z praxe a trvale s nimi udržují kontakty a získávají nové odborníky;
  - akademičtí pracovníci, kteří považují odborníky z praxe za do jisté míry přítěž, která omezuje jejich vlastní výuku.

V této souvislosti je možno vyslovit i předběžný závěr, který by zejména negativní postoje eliminoval – zahrnout požadavek na přednášky významných odborníků z praxe již do akreditačního řízení.

- f. **podnikatelská sféra** má se zapojení svých odborníků především spojena očekávání, které jsou již uvedena
- g. **podnikatelská sféra** je připravena se i finančně podílet na spolupráci s univerzitou, ale jsou s tím spojena i její očekávání zejména při získávání nových spolupracovníků – tedy krom jiného i její účast na tzv. „veletrzích pracovních příležitostí“ a jako další významný stupeň vytvoření „Kariérního poradenského centra MU“

## 9 VELETRH PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ MU – JOB CHALLENGE 2007

Jako součást projektu bylo i otestování si zájmu hlubší spolupráce podnikatelského sektoru s MU Realizovaný „Job Challenge 2007 – veletrh pracovních příležitostí Masarykovy univerzity“, je možno hodnotit jako velmi úspěšný. Bylo dosaženo předběžně stanovených cílů pro jeho uspořádání a to zejména:

- prezentace MU ve vztahu k podnikatelské a studentské veřejnosti
- navázání nových kontaktů;

- otestování si, že je možno podobné akce úspěšně pořádat – získání zkušeností.

Hodnocení ze strany vystavovatelů vyznělo, že z jejich strany byl Job Challenge 2007 hodnocen jako velmi úspěšný. Velmi kladně bylo hodnoceno:

- vysoká návštěvnost ze strany účastníků veletrhu;
- poskytovaný servis ze strany ESF MU, MU a organizátorů;
- zájem účastníků;
- výrazně lepší hodnocení v porovnání s veletrhy pořádanými AISEC;
- byly vzneseny i neoficiální náměty na uspořádání veletrhu dvakrát ročně – na jaře a na podzim.

### **Přehled vystavovatelů:**

1. Accenture
2. AGRANA Beteiligungs-AG v zastoupení Cukrovaru Hrušovany n. Jevišovkou, a.s.
3. AWD Česká republika
4. Brněnská personalistika, s.r.o.
5. Citibank a.s.
6. CYRRUS, a.s.
7. Česká národní banka
8. Česká pojišťovna, a.s.
9. Česká spořitelna a.s.
10. Československá obchodní banka, a.s.
11. D.S. Leasing, a.s.
12. Deloitte Advisory s.r.o.
13. Deutsche Börse Services s.r.o.
14. DHL Information Services (Europe), s.r.o.
15. Ernst & Young, Audit & Advisory, s.r.o.
16. Hewlett-Packard s.r.o.
17. Home Credit International a.s.
18. ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
19. Jihomoravská plynárenská, a.s.
20. Komerční banka
21. KPMG Česká republika, s.r.o.
22. Krajský úřad Jihomoravského kraje
23. L'Oréal Česká republika, s.r.o.
24. LIDL Česká republika v.o.s
25. Magistrát města Brna
26. McKinsey & Company, Inc. Prague
27. Plus Discount spol. s r.o.
28. Podnikatelský inkubátor STEEL IT
29. PricewaterhouseCoopers
30. Procter&Gamble
31. První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.
32. Regionální hospodářská komora Brno
33. Rödl & Partner Audit, s.r.o.
34. Roland Berger Strategy Consultants GmbH
35. RWE Transgas, a.s.

36. Řízení letového provozu ČR, s.p.
37. Servier s.r.o
38. Siemens s.r.o.
39. Talents Technology
40. Tatra banka, a.s.
41. Tesco Stores ČR a.s.
42. TPA Horwath
43. TSR Czech Republic s.r.o.
44. Úřad práce Brno – město
45. VD WORK AGENCY s.r.o.

**O vysokém zájmu studentů o účast na veletrhu svědčí především následující čísla:**

- on-line se zaregistrovalo celkem 568 účastníků;
- účastnilo se jej nejméně 1 500 účastníků.

**On-line se registrovali k vystavovatelům studenti z vysokých škol a fakult:**

Masarykovy univerzity:

- Fakulty ekonomicko-správní
- Fakulty Informatiky
- Fakulty sociálních věd
- Fakulty sportovních studií
- Fakulty lékařské
- Fakulty pedagogické
- Fakulty právnické
- Fakulty přírodovědecké
- Fakulty sociálních studií
- Fakulty sportovních studií

Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně

- Fakulty provozně ekonomické
- Fakulty lesnické a dřevařské

Univerzity Palackého v Olomouci

- Fakulty právnické
- Fakulty Informatiky

University Hradec Králové

- Fakulty pedagogické

University of Sarajevo

- Faculty of Electrical Engineering

University of Technology, Dresden, Germany

- Faculty of Mathematics/ Faculty of Economics

Univerzity Tomáše Bati Zlín

- FMK

Veterinární a farmaceutická univerzita Brno

- Fakulty veterinární hygieny a ekologie

Vysokého učení technického Brno

- Fakulty podnikatelské
- Fakulty strojního inženýrství
- Fakulta chemická
- Fakulta stavební

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

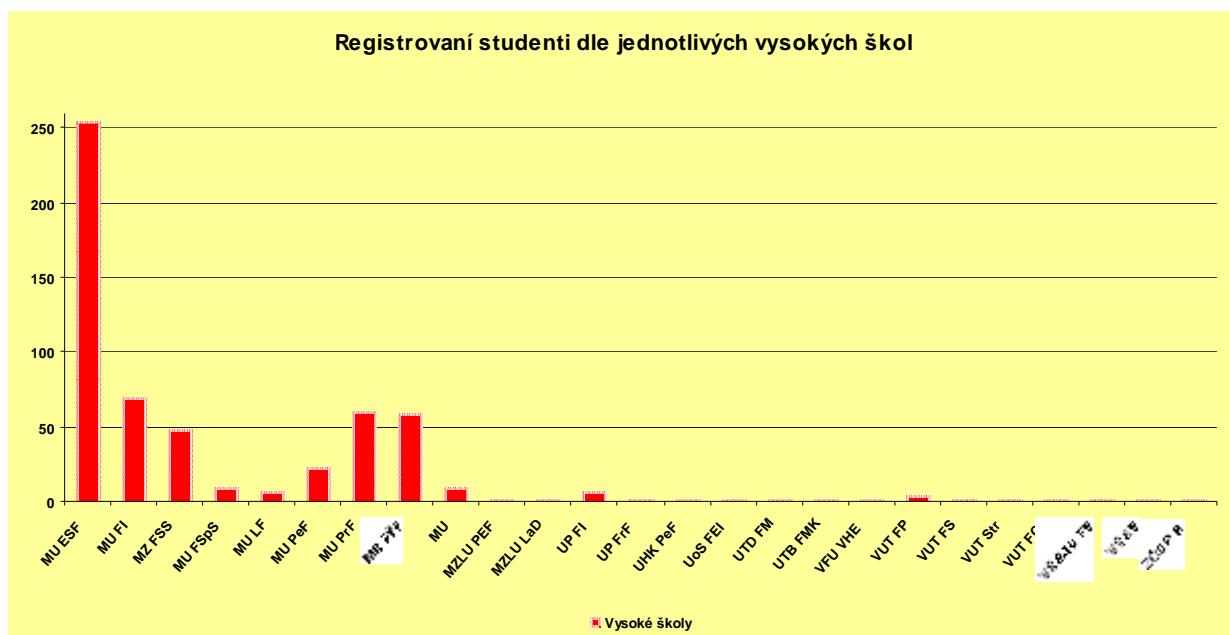
- Fakulty ekonomické

Vysoká škola Karla Engliše

Západočeská univerzita v Plzni

- Fakulty informatiky

**Obrázek č. 3 : Přehled registrovaných studentů dle škol**



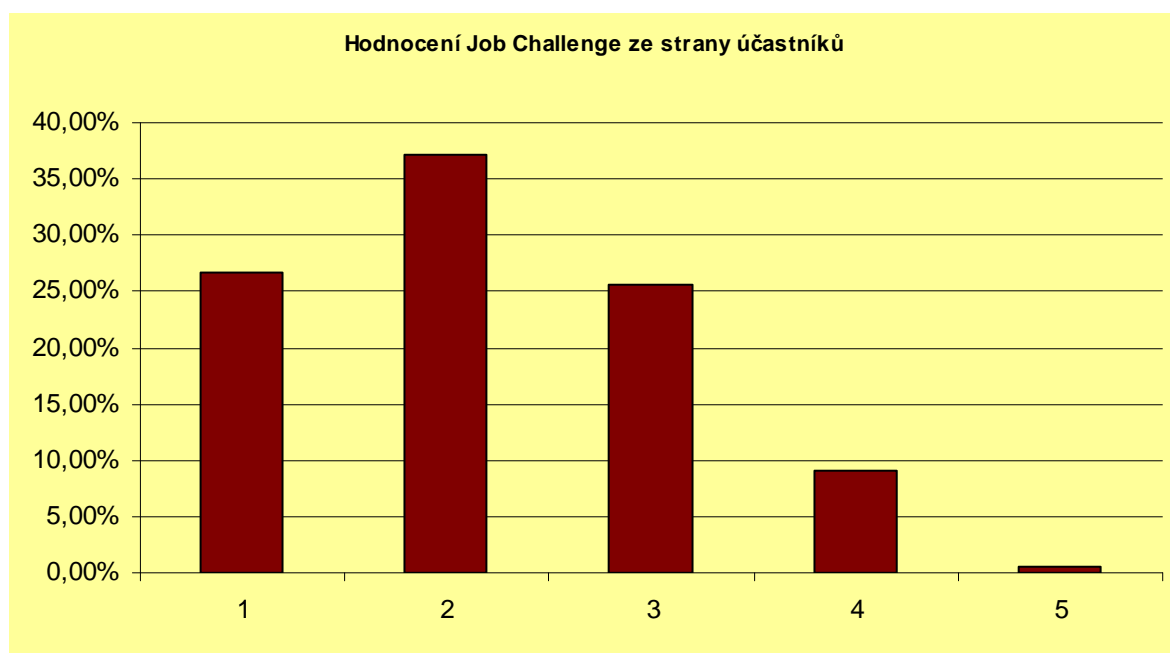
Hodnocení ze strany účastníků v anonymním průzkumu (odpovědělo 199 účastníků veletrhu) vyznělo velmi pozitivně. Vysokou spokojenost vyslovilo více než 63 % a průměrné hodnocení na 5 ti stupňové stupnici je 2,18. Procentuelní odpovědi jsou zřejmé z následujícího grafu.

Opět se jej má zájem účastnit 196 účastníků tj. 98,5%.

Nižší spokojenost ze strany účastníků byla především s přístupem vystavovatelů. Některé zajímavě odpovědi:

- Příliš zaměřené jednosměrně na oblast ekonomicko-technických odvětví;
- Více pracovních příležitostí i pro jiné fakulty než je ESF by nebylo špatné;
- Velmi dobrá akce s velkou příležitostí;
- Mělo by se to konat každý rok!;
- Děkuji za novou zkušenost;
- Velice přínosné, usnadnění hledání pracovních příležitostí.

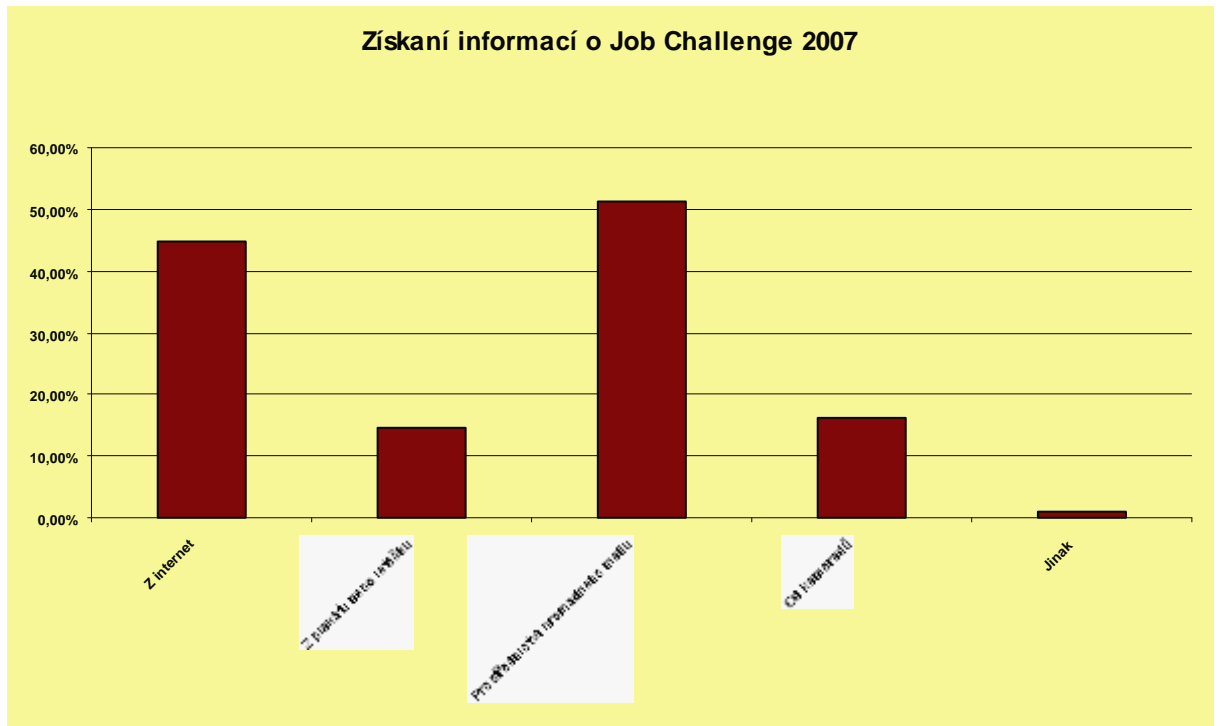
**Obrázek č. 4 : Hodnocení Job Challenge - účastníci**



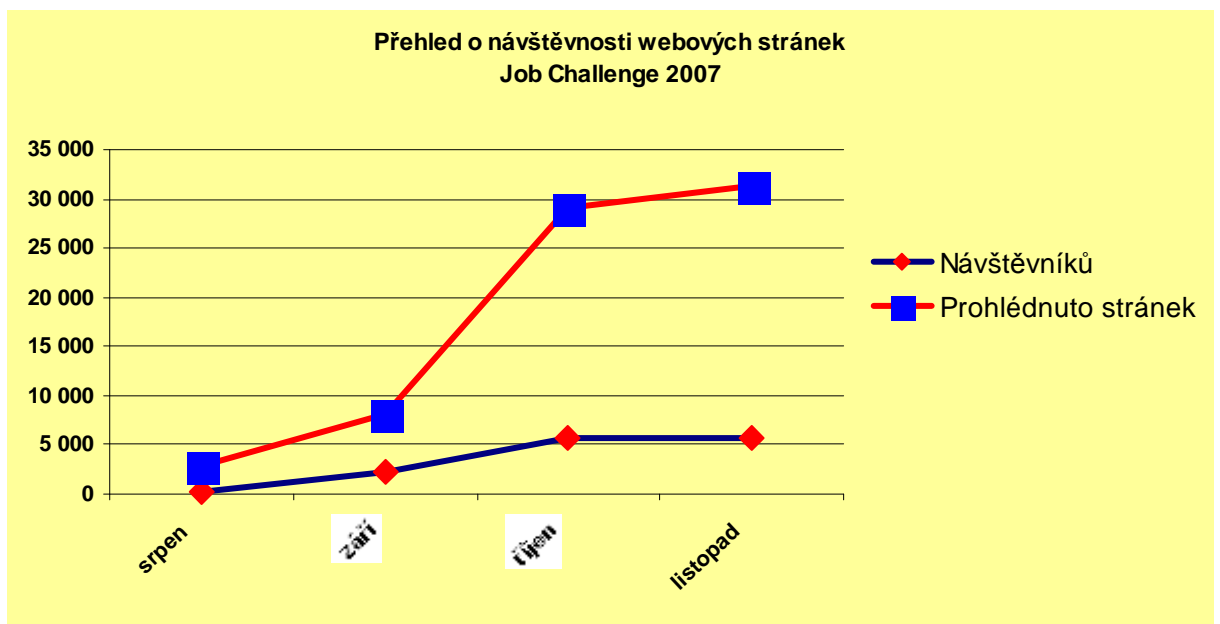
Jak získali účastníci Job Challenge 2007 informace o jeho konání je zřejmé z následující grafu a na něj navazujícího přehledu o návštěvnosti jeho webových stránek.

Jako nejlepší a nejúčinnější forma pro informaci účastníků o veletrhu se byly hodnoceny a internet. Přesto není možno podceňovat ani informovanost prostřednictvím plakátů, letáčků, pro posluchače ostatních vysokých především hromadný mail.

Obrázek č. 5 : Získání informací o Job Challenge



Obrázek č. 6 : Přehled návštěvnosti webových stránek





## ZÁVĚR

Co tedy udělat pro prohloubení sepětí školy a praxe:

- a. Prohloubit zapojení význačných odborníků z praxe do přednáškové a projektové činnosti;
- b. Klást zvýšený důraz na studentské praxe;
- c. Realizovat projekt „Kariérního centra MU“;
- d. Pokračovat ve veletrzích pracovních příležitostí MU

Doc. Ing. Martin SVOBODA, Ph.D.

Řešitel projektu „Zapojení předních odborníků z praxe na přednáškové a projektové činnosti na Masarykově univerzitě a vytvoření podmínek akademických pracovníků pro stáže (v rámci tvůrčího volna) u spolupracujících firem“

Katedra financí

Ekonomicko-správní fakulta

Masarykova univerzita

Lipová 41 a

602 00 Brno

tel.: +420 549 494 006

svoboda@econ.muni.cz

Ing. Jan KRAJÍČEK

Koordinátor projektu „Zapojení předních odborníků z praxe na přednáškové a projektové činnosti na Masarykově univerzitě a vytvoření podmínek akademických pracovníků pro stáže (v rámci tvůrčího volna) u spolupracujících firem“

Katedra financí

Ekonomicko-správní fakulta

Masarykova univerzita

Lipová 41 a

602 00 Brno

tel.: +420 549 495 393

krajicek@econ.muni.cz

# Konkurenčná schopnosť slovenského mliekárenského priemyslu v EÚ

ĽUBOSLAV SZABO, MIROSLAV GRZNÁR

## **Anotácia**

Vertikála výroby mlieka v SR po vstupe do EÚ prežíva krízové obdobie. Výroba mlieka i jeho spracovanie v mliekárenskom priemysle sú už viac rokov v strate. Vstup do EÚ síce rozšíril trhový priestor, ale priniesol aj silnú konkurenciu domácim výrobcam mlieka a mliečnych produktov. Výrobky slovenského mliekárenského priemyslu nedosahujú konkurenčnú schopnosť na trhoch únie.

Analýza naznačila, že zlepšenie pozície slovenských producentov mlieka a mliečnych produktov si vyžaduje racionalizáciu nákladov farmárov vyrábajúcich mlieko, zvýšenie produktivity v mliekárenskom priemysle, uplatnenie stratégie diferenciacie pri exporte výrobkov a väčšiu marketingovú aktivitu.

## **Kľúčové slová**

konkurenčná schopnosť, náklady výrobcov, vertikála výroby mlieka, metriky konkurenčnej schopnosti

## **Annotation**

The vertical of dairy production of Slovak Republic after the entrance to European Union (henceforth EU) is situated in the period of the crisis. Dairy production and its manufacturing in dairy industry are for more years in permanent loss. The entrance to EU has extended market spaces, but also brings strong competition for Slovak producers of dairy and dairy products. The products of Slovak dairy industry do not achieve the competitive capacity within the markets in EU.

Analyse indicated that the improvement of Slovak producers of dairy and dairy products requires the rationalization of the costs of farmers, increasing of the productivity in the dairy industry, application of differentiation strategy and better marketing activity.

## **Keywords**

competitive ability, costs of producers, vertical of dairy production, the measure of competitive ability.

## ÚVOD

Vstup do EÚ priniesol slovenským poľnohospodárskym a potravinárskym výrobcam otvorenie veľkého európskeho trhu a potrebu súťaženia na ňom s producentmi z krajín s vyspelým poľnohospodárstvom a potravinárstvom.

Na druhej strane sa však slovenský trh otvoril všetkým producentom v únii a domáci výrobcovia sa musia vyrovnat' s novými konkurentmi. V roku 2006 doviezla SR potravinárske výrobky spolu za 55,1 mld. Sk, z čoho až 82 % predstavoval dovoz nahraditeľných potravinárskych výrobkov. Vývoz potravinárskych výrobkov však predstavoval len hodnotu 36,2 mld. Sk. Potravinársky priemysel tak vygeneroval záporný schodok 18,9 mld. Sk. (Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve..2007). To naznačuje, že konkurenčná schopnosť našich potravinárskych výrobcov nie je na dostatočnej výške.

Mlieko ako potravinársky produkt síce nie je predmetom nadmerného dovozu, s výnimkou prihraničných oblastí, ale importované mliečne produkty sa v slovenských obchodoch objavujú v širokom sortimente. Analytický pohľad na vertikálu mlieka z pohľadu konkurencieschopnosti môže byť preto užitočný.

Cieľom nášho príspevku je analyzovať faktory, ktoré ovplyvňujú efektívnosť výroby mlieka a mliečnych produktov a podmienky realizácie slovenských mliečnych produktov na trhoch EÚ.

Príspevok je parciálnym výsledkom riešenia grantového projektu VEGA č.1/2601/05 „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“.

## 1 PRÍSTUPY K POSUDZOVANIU KONKURENČNEJ SCHOPNOSTI

Pojem konkurenčnej schopnosti je používaný vo vzťahu k podnikom, národohospodárskym a priemyslovým odvetviám, regiónom či štátom. Najpresnejšie je konkurencieschopnosť vymedzená i chápaná vari na podnikovej úrovni, kde sa vymedzuje najčastejšie pozíciou na domácom, či zahraničnom trhu, obsadením určitého trhového podielu a dosahovaním zisku. Najčastejšie sa konkurencieschopnosť podniku chápe ako jeho presadenie sa so svojimi produktmi v súťaži o priazeň zákazníkov s ostatnými účastníkmi trhu. (Homolka,J.,2000).

Pre posudzovanie konkurencieschopnosti odvetvia je známy model piatich konkurenčných síl Portera, M., (1994) v ktorých podnik hľadá a nachádza svoje najlepšie umiestnenie v odvetví. Keď odvetvie vystupuje ako subjekt medzinárodného obchodu analýza jeho konkurenčnej schopnosti sa zakladá na kvantifikácii radu ukazovateľov, ako sú RCA, RTA, Term of Trade a i. Gálik, J., (2006) takto hodnotí hlavné potravinárske výrobky slovenského vývozu do krajín EÚ po roku 2004, Matošková, D., (2006) skúma nimi konkurencieschopnosť slovenských agropotravinárskych komodít na trhoch štátov strednej Európy.

K najpoužívanejším ukazovateľom konkurencieschopnosti podnikov, odvetví či krajín sú cenové porovnania, prípadne komparácie nákladov výrobcov, pokiaľ sú k dispozícii.

Pre posudzovanie konkurencieschopnosti odvetví, regiónov i štátov je výstižná definícia OECD ktorá pod ňou chápe schopnosť generovať vysokú úroveň príjmov z výrobných faktorov, ako aj ich využitie na udržateľnej úrovni pri súčasnom vystavení sa medzinárodnej konkurencii Jeníček, V., 2000. Regionálnu konkurencieschopnosť chápe Víturka, M., (2007) ako výsledok spoločného úsilia o čo najproduktívnejšie využívanie vnútorných zdrojov rozvoja v interakcii s využívaním vonkajších zdrojov a rozvojových príležitostí, zameraného na trvalo udržateľné zvyšovanie produkčného potenciálu regiónov.

Z uvedených niekoľkých prístupov ku skúmaniu a hodnoteniu konkurenčnej schopnosti možno usudzovať na zložitosť samotného pojmu a jeho chápania a na možnosti viac variantného prístupu.

## **2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ VÝROBNE SPOJENÝCH ODVETVÍ**

Ku charakteristike agropotravinárskych trhov, ktorú je potrebné brať do úvahy pri skúmaní konkurenčnej schopnosti odvetvia je identifikácia podľa produktov, smerov spracovania, účastníkov potravinových sietí a metód regulácie. Produkt vystupuje ako jeden zo základných prvkov identifikácie trhov. Produkt surové mlieko prechádza od poľnohospodárskeho podniku cez mliekárenský priemysel, ktorý ho pripravuje na predaj v maloobchode alebo upravuje na sušené mlieko, ktoré je vývozným artiklom. Toto sa môže skladovať, predávať či exportovať. Na každom stupni produkčného reťazca vznikajú náklady. Vzťahy medzi článkami potravinovej vertikály nie sú len trhové, ale aj organické, podmienené charakterom produktu. Všetci zúčastnení sa podieľajú na formovaní trhovej hodnoty produktu hodnotou pridanou spracovaním. Do reťazca jednotlivých produktov sa pričleňujú vo vyspelých krajinách aj ďalšie zložky, ako sú verejná správa, ktorá riadi chod miestnych či regionálnych trhov, súkromné organizácie a iniciatívy, ako sú zväzy výrobcov, odbory, organizácie na ochranu spotrebiteľov a podobne.

Na každom článku potravinového reťazca možno pochopiteľne skúmať efektívnosť výrobného procesu a faktory, ktoré ovplyvňujú podnikovú a odvetvovú konkurencieschopnosť. Ak poľnohospodársky podnik vyrába surové mlieko, ktoré v štandardnej kvalite a pravidelne dodáva spracovateľovi, nepochybne bude mať lepšie trhové postavenie ako podnik, ktorého dodávky sú neisté a kvalita premenlivá.

Nákup kvalitnej suroviny pri prijateľných nákupných cenách vytvára spracovateľovi podmienky pre efektívnu výrobu a predaj konzumného mlieka a ďalších mliekárenských produktov. Ak túto potenciálnu možnosť vie využiť má šance byť efektívny ako výrobca i exportér mlieka a mliečnych výrobkov. Ak túto schopnosť nemá, tak potenciálnu výhodu

stráca. Na druhej strane je výroba mliečnej suroviny regulovanou komoditou a výška produkcie mlieka v krajine je stanovená kvótou z EÚ.

V našej analýze sa nezaobráame distribúciou a predajom mlieka v distribučných sieťach aj keď podľa niektorých prameňov majú tieto články najväčší podiel na cene finálneho konzumného produktu. Analýzy z tejto oblasti publikovali T. Weldesenber (2007), M. Grznár, L. Szabo (2007). Neprimerané zisky potravinových reťazcov sú síce stále v pozornosti vlády i spotrebiteľov a ich vplyv na dopyt po mlieku je nepochybný, ale ich dopad na konkurenčnú schopnosť výrobcov je ťažko identifikovateľný.

### 3 KONKURENČNÁ SCHOPNOSŤ V ODVETVÍ VÝROBCOV SUROVÉHO MLIEKA

V ďalšom budeme analyzovať postavenie odvetvia výroby mlieka v súbore poľnohospodárskych podnikov právnických osôb hospodáriacich v kukuričnej výrobní oblasti SR v roku 2005. Kukuričná výrobná oblasť sa nachádza prevážne na juhozápade krajiny a patrí medzi poľnohospodársky najproduktívnejšie regióny na Slovensku. Agrárne podniky sú tu trhovo orientované a majú všetky predpoklady byť konkurenčne schopné podnikom v EÚ.

Tento súbor v roku 2005 vytváralo 643 podnikov právnických osôb. Možno ho preto považovať za reprezentatívny. Analyzujeme vzťah medzi hospodárskymi výsledkami podnikov a produkciou mlieka v tab. 1.

Z celkového počtu 643 podnikov v kukuričnej výrobní oblasti SR bolo v roku 2005 stratových 26 % čo je pomerne priaznivý výsledok. Odrážajú sa v ňom aj pozitívne tendencie a vplyvy nášho začlenenia do EÚ a postupná adaptácia nášho agrárneho sektora na uplatňované agrárne politiky. V súbore majú prevahu podniky typu obchodných spoločností.

**Tab. 1 Výrobcovia mlieka v KO a efektívnosť hospodárenia, 2005**

Ukazovateľ	Ziskové	Stratové	Spolu	Z toho PD	Z toho OS
Počet podnikov	476	167	643	230	413
Výnosy v Sk na 1 ha p.p.	55 139	40 827	51 541	43 638	60 105
Hospod. výsl. v Sk na 1 ha	1 720	- 9 150	- 133	- 759	555
Pridaná hod. v Sk na prac.	288	110	241	238	249
Výnosy / osobné náklady, Sk	6,47	4,74	6,03	4,50	8,31
Počet HD na 100 ha p.p.	26,1	25,9	25,8	32,2	18,8
Počet dojníc na 100 ha p.p.	10,1	9,1	9,8	12,3	7,1
Výroba mlieka v l/ha	639	552	617	756	617
Bežné podpory Sk na 1 ha.	5 185	4 761	5 079	4 778	5 264

Prameň: Údaje CD MP SR, VÚEPP, Bratislava, 2006, vlastné prepočty

Údaje o odvetví chovu dojníc sú v súbore podnikov, ktorý triedime podľa prosperity na ziskové a stratové a potom podľa typu podniku na družstevné (PD) a obchodné spoločnosti (OS), uvedené počtom dojníc na 100 ha pôdy a výrobou mlieka na jeden hektár.

Ziskové podniky chovajú o niečo viac dojníc ako stratové, ale vyprodukujú na jednotku plochy o 15 % viac mlieka. Družstevné podniky zase vyrobia viac mlieka na plochu ako obchodné spoločnosti, ale vykazujú vysokú stratu. Ako uvedieme ďalej produkcia mlieka v prvovýrobe ako celok je v strate.

Ponuka mlieka výrobcami mliečnej suroviny sa odvíja od dopytu po mlieku zo strany jeho spracovateľov, tí zase reagujú na nízky dopyt u spotrebiteľov. Spracovatelia reagujú na znížený, resp. stagnujúci dopyt po mlieku zníženým dopytom u výrobcov suroviny v dôsledku čoho klesá produkčná základňa v prvovýrobe. Ilustrujú to aj nasledujúce údaje o vývoji počtu dojníc a úžitkovosti.

**Tab. 2 Počty dojníc a úžitkovosť v SR**

Ukazovateľ	1990	1998	2004	2005	2006
Stavy dojníc tis. Ks	548,7	385,9	231,9	229,6	218,7
Ročná dojnosť v l.	3 536,9	3 970,0	5 083,2	5 380,4	5 670

Prameň: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR (1993-2007), Bratislava: MP SR

Klesajúce stavy dojníc sú síce čiastočne nahrádzané rastúcou úžitkovosťou hospodárskych zvierat, ale celková produkcia mlieka u prvovýrobcov stagnuje, alebo klesá a to aj po našom vstupe do EÚ v roku 2004.

Samotný vstup do únie má v odvetví výroby mlieka ešte jeden aspekt, ktorý je treba uviesť a tým je regulácia produkcie mlieka, ktorá je reakciou na vysoké zásoby mliečnych produktov, najmä masla v krajinách spoločenstva. SR preto musí rešpektovať záväznú výrobnú kvótu na mlieka na roky 2004-2006 vo výške niečo vyše 1,013 mil. litrov.

Analyzujeme teraz ekonomiku výroby mliečnej suroviny v podnikoch poľnohospodárskej výroby na základe vybraného súboru podnikov na ktorom VÚEPP v Bratislave sleduje vlastné náklady hlavných výrobných komodít. Počet sledovaných podnikov sa v jednotlivých rokoch menil. V roku 2005 bolo v súbore zaradených 89 podnikov.

**Tab. 3 Náklady, ceny a zisk pri výrobe mlieka na farmách**

Ukazovateľ	2001	2002	2003	2005	2006
Náklady v Sk na lit.	9,40	9,39	9,27	9,98	10,50
Cena v Sk za liter	8,79	9,49	9,15	9,41	9,92
Zisk (strata) Sk na lit.	- 0,61	0,10	- 0,02	- 0,57	- 0,58

Prameň: Náklady a výnosy poľnohospodárskych výrobkov v SR (2002-2007). Bratislava: VÚEPP, upravené

Pre priamych producentov surového mlieka nepredstavuje táto komodita atraktívne odvetvie a patrí predovšetkým medzi stratové produkty. Podniky ho produkujú predovšetkým pre synergické efekty, ku ktorým patrí poskytovanie pracovných príležitostí, produkcia vedľajších produktov (organický hnoj), pravidelný prísun likvidity. Vyššie stavy dojníc v intenzívne hospodáriacich ziskových podnikoch však nasvedčujú o schopnosti niektorých výrobcov dosahovať konkurenčnú výhodu a konkurencieschopnosť pri výrobe mliečnej suroviny.

## 4 KONKURENCIESCHOPNOSŤ SPRACOVATEĽOV MLIEČNEJ SUROVINY

Slovenský mliekárenský priemysel je primerane koncentrovaný. Zatiaľ čo v roku 1980 pôsobilo na Slovensku 43 mliekární, dnes ich počet predstavuje okolo 12 – 18. Po roku 2000 nadobudli zahraniční vlastníci mliekární kontrolu nad približne 80 % trhu s mliekom. Keďže slovenské mliekárenstvo ako celok je v strate, už od roku 2002 niektorí zahraniční vlastníci zatvárajú svoje závody, hoci ešte nedávno ich modernizovali aby vyhovovali štandardom EÚ. Príkladom je odchod veľkého investora z Talianska, firmy Sole, ktorá vlastnila štyri závody. Počet mliekární znižujú aj ďalší veľkí európski hráči ako napr. holandská spoločnosť Friesland, francúzsky koncern Bongrain a rakúsky Lactoprod.

**Tab. 4 Vybrané ukazovatele slovenského mliekárenského priemyslu v mil. Sk, %**

Ukazovateľ	2002	2003	2004	2005	2006
Výnosy	23 872	24 208	22 427	23 797	26 038
Náklady	24 044	24 843	22 946	24 180	26 049
Hospodársky výsledok	- 338	- 634	- 519	- 383	- 11
Pridaná hodnota	917	1 272	1 476	1 540	1 768
Podiel ziskových podnikov	64,5	41,9	51,7	57,7	-
Podiel stratových podnikov	35,5	58,1	48,3	42,3	-
Podiel cudzích zdrojov v %	61,2	66,7	70,1	67,3	70,8

Prameň: Prameň: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve v SR. Bratislava: MP SR, 2003 – 2006

Výsledky spracovateľského mliekárenského priemyslu za posledné obdobie, ktoré zobrazuje tab. 4 nemajú vyhranenú tendenciu zlepšovania a prevláda kolísanie. Odvetvie ako celok je dlhodobo v strate, podiel stratových podnikov zostáva stále vysoký a podiel cudzích zdrojov na majetku stále rastie. Pozitívny vývoj zaznamenáva klesanie straty a pridaná hodnota, ktorá sa trvale zvyšuje, ale jej podiel na výnosoch je stále veľmi nízky. Je to dôsledok malej orientácie výrobcov na inováciu a vysokú kvalitu výrobkov. Jednou z príčin stratovosti mliekárenských výrobcov je pomerne nízke využitie disponibilných výrobných kapacít. Vo výrobe konzumného mlieka a syrov boli v roku 2006 využité kapacity na 70 %, pri výrobe sušeného mlieka na 50 % a pri výrobe kyslo-mliečných výrobkov na 38 %. To nepochybne zvyšuje fixné náklady celého odvetvia.

Pritom podiel tržieb na výnosoch bol v roku 2006 len 54,3 % a má klesajúcu trend. Klesajúci podiel i objem tržieb ovplyvnil aj dovoz lacnejších mliečnych výrobkov zo zahraničia, keďže slovenskí spotrebitelia preferujú nižšiu cenu pred kvalitou.

## 5 KONKURENCIESCHOPNOSŤ MLIEKÁRENSKÉHO PRIEMYSLU V ZAHRANIČNOM OBCHODE

Nízka spotreba mlieka a mliečnych výrobkov na domácom trhu núti spracovateľské podniky hľadať nádejnejšie odbytišťa na zahraničných trhoch. Zahraničné obchodná výmena má dosť významné postavenie v bilancii výrobkov mliekárenského priemyslu. Zobrazuje to nasledujúca tabuľka:

**Tab. 5 Vývoj bilancie mlieka v SR, tis. litrov**

Ukazovateľ	2003	2004	2005	2006
Mlieko od prvovýrobcov	1 008	960	974	970
Dovoz	105	140	301	351
Vývoz	319	340	482	515
Domáca spotreba	810	751	794	796

Prameň: ŠÚ SR, MP SR, VÚEPP v Bratislave, 2007

V bilancii mliečnej suroviny zatiaľ prevyšuje vývoz nad dovozom, ale kladné saldo skôr klesá. Predpokladom nášho efektívneho vývozu mlieka a mliečnych výrobkov je konkurencieschopnosť v oblasti odbytových cien. V nasledujúcej tabuľke uvádzame komparáciu slovenských odbytových cien niektorých mliekárenských výrobkov s cenami v krajinách kam najčastejšie smeruje náš export.

**Tab. 6 Odbytové ceny mliekárenských výrobkov v SR a vybraných krajinách v EUR za kg, l**

Komodita	Rok	SR	ČR	Poľsko	EÚ
Maslo	2004	2,82	3,01	2,48	2,96
	2005	3,00	3,06	2,96	2,90
	2006	3,00	3,10	3,00	2,90
Mlieko polotučné	2004	0,37	0,40	0,30	.
	2005	0,35	0,40	0,30	.
	2006	0,40	0,40	0,30	.
Eidamský syr	2004	2,88	2,81	2,54	4,22
	2005	2,99	3,21	2,85	4,07
	2006	2,90	3,30	3,00	4,10
Mlieko sušené	2004	1,92	.	1,72	1,90
	2005	2,02	.	1,90	1,98
	2006	2,20	.	2,20	2,10

Prameň: Správa o poľnohospodárstve a potravinárstve SR. MP SR Bratislava, 2007



V cenovej oblasti sme u masla konkurencieschopní voči ČR, Poľsku i voči EÚ. Podobne je tomu aj u mlieka polotučného, ktoré sme však do krajín únie nevyvážali. Eidamský syr je našou výhodnou komoditou na trhoch únie a v minulosti aj v ČR a Poľsku. Sušené mlieko sa skôr výhodne vyvážalo do Poľska aj do krajín EÚ, ale v poslednom období sme konkurenčnú schopnosť stratili. Cenový vývoj na trhoch únie však nie je nám priaznivý, keďže ceny uvedených komodít skôr klesajú, zatiaľ čo u nás stúpajú. Prejavuje sa tendencia postupného zblížovania cenových hladín, ktorá po prijatí Eura zrejme zosilnie.

Ďalším ukazovateľom, ktorým možno posúdiť konkurenčnú schopnosť slovenských mliekárenských výrobkov na zahraničných trhoch je ukazovateľ preukázaných komparatívnych výhod (RCA), ktorý je založený na vzťahu:

$$RCA = [ (\ln Xi / Mi / X / M) ] \text{ kde}$$

$X_i$  je hodnota exportu komodity  $j$  do sledovanej krajiny

$M_i$  je hodnota importu komodity  $j$  zo sledovanej krajiny

$X$  je hodnota celového exportu agropotravinárskeho tovaru do sledovanej krajiny

$M$  je hodnota celového importu agropotravinárskeho tovaru zo sledovanej krajiny.

Ak je hodnota RCA väčšia ako nula, má krajina komparatívnu výhodu v danej komodite, ak je RCA menšie ako nula príslušná komodita nemá komparatívnu výhodu, ak je RCA rovné nule nejde ani o komparatívnu výhodu, ani nevýhodu.

Hodnoty vypočítaného ukazovateľa RCA za rok 2006 uvádza u vybraných komodít mliekárenského priemyslu a vybraných krajín tabuľka 7.

**Tab. 7 Konkurencieschopnosť mliečnych produktov podľa ukazovateľa RCA, 2006**

Ukazovateľ	ČR	Poľsko	Maďarsko	SRN	Rakúsko	EÚ-27
Mlieko tekuté	- 0,1	- 0,3	1,9	2,8	0,1	0,7
Mlieko sušené	0,0	- 1,8	3,3	0,6	2,1	0,7
Kyslo-mliečne výrobky	- 1,2	- 4,5	0,1	- 1,0	- 0,1	- 0,1
Maslo	- 0,6	- 1,8	3,5	- 1,8	- 1,6	- 0,7
Syry	1,1	- 3,1	2,1	0,3	- 0,4	0,8

Prameň: D. Matošková: Riešenie problémov obchodu a trhové príležitosti slovenských agropotravinárskych výrobkov. Výskumná správa, VÚEPP, Bratislava, 2007, upravené

Ako naznačuje tabuľka v roku 2006 sme úplne stratili konkurenčnú schopnosť u mliečnych výrobkov voči Poľsku a u masla a kyslo-mliečnych výrobkoch aj voči ostatným krajinám okrem Maďarska. Pritom do Maďarska je zatiaľ všetok mliekárenský export aj výhodný. Aktívne saldo máme aj vo vývoze mliekárenských výrobkov do tretích krajín, väčšinou do krajín CEFTA (Rumunsko, Bulharsko, Chorvátsko). Ich podiel na celkovej hodnote agropotravinárskeho vývozu v roku 2006 bol však len 0,7 %.

Agropotravinársky zahraničný obchod SR je orientovaný hlavne na krajiny EÚ. V roku 2006 dovoz z únie predstavoval 84,5 % celkového dovozu a vývoz do únie 89,4 % celkového agropotravinárskeho vývozu, pričom záporné saldo agropotravinárskych komodít predstavovalo 13,7 mld. Sk.

## ZÁVER

Orientácia slovenského agropotravinárskeho obchodu na EÚ bude pokračovať a preto bude nevyhnutné hľadať aj v mliekárenskom priemysle opatrenia, ktoré by aj mliečne komodity dostali do pozície konkurenčnej schopnosti v ďalších krajinách únie. Rezervy sú v nákladoch poľnohospodárskej suroviny, v spracovateľských inováciach, ako aj vo väčšej marketingovej aktivite našich exportérov.

## LITERATÚRA

- [1] GÁLIK, J.: *Slovenský agropotravinársky zahraničný obchod v prvom roku členstva v EÚ*. Ekonomika poľnohospodárstva, VI., 2006, č. 1, s. 43-56.
- [2] GRZNÁR, M., SZABO, L.: *COMPETITIVE ABILITY IN THE SLOVAK REPUBLIC DAIRY PRODUCTION. IN: V. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE – MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS DEVELOPMENT IN THE NEW EUROPEAN CONDITION. BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FBM, MAY 2007, CD-R*
- [3] HOMOLKA, J.: *Ekonomicko-právni souvislosti konkurenceschopnosti*. In: Agrárni perspektivy 2000. Sborník, ČZU Praha: 2000
- [4] JENÍČEK, V.: *Competitive ability*. AGRIC.ECON. – CZECH, 46, 2000 (4): 181
- [5] MATOŠKOVÁ, D.: *Riešenie problémov obchodu a trhové príležitosti slovenských agropotravinárskych výrobkov*. Výskumná správa, VÚEPP, Bratislava, 2007
- [6] MATOŠKOVÁ, D.: *Konkurencieschopnosť slovenských agropotravinárskych komodít na trhoch štátov strednej Európy*. Dizertačná práca, VÚEPP, Bratislava, 2007
- [7] PORTER, M.: *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurenty*. Praha: Viktoria Publishing 1994
- [8] VITURKA, M.: *Konkurencieschopnost regionu a možnosti jejího hodnocení*. POLITICKÁ EKONOMIE, 5, 2007 s. 637-657
- [9] WELDESENER, T.: *Marketingová marža mlieka a mliečnych výrobkov na Slovensku*. Ekonomika poľnohospodárstva, VII., 2007, č. 1, s. 39-50

doc. Ing. Ľuboslav Szabo, CSc.  
Ekonomická univerzita  
Dolnozemská 1  
852 35 Bratislava  
szabo@euba.sk

prof. Ing. Miroslav Grznár, DrSc.  
Ekonomická univerzita  
Dolnozemská 1  
852 35 Bratislava  
mirog@euba.sk

# Konkurenční hodnota dokumentů a fulltextové vyhledávače

PAVEL ŠIMEK, IVANA ŠVARCOVÁ

## **Anotace**

Elektronická forma prezentace firmy se stává jedním ze základních zdrojů konkurenceschopnosti. Mnoho kvalitních webových projektů však zůstává uživatelům skryto hluboko v útrobách Internetu. Rozhraním, zprostředkujícím návštěvníkům Internetu odkaz vedoucí k požadovaným informacím, jsou vyhledávací servery. Jedním z největších problémů různých postupů a metod samotné optimalizace WWW stránek pro fulltextové vyhledávače je absence kvantitativního ohodnocení dokumentů nalezených konkrétním fulltextovým vyhledávačem.

## **Klíčová slova**

World Wide Web, Search Engine Optimization, dokument, website, vyhledávač, fulltext, klíčové slovo, výsledek vyhledávání, relevance, Google

## **Annotation**

A electronic presentation of firms is becoming one of the basic sources of competitive advantage. A lot of quality web projects are hidden for users in the Internet. Interface, which offers a link to required information are fulltext search engines. One of the biggest problems of different optimization procedures and optimization methods of WWW pages for fulltext search engines is absence of quantitative valuation of documents, which is found via concrete fulltext search engine.

## **Keywords**

World Wide Web, Search Engine Optimization, document, website, search engine, fulltext, key word, result of searching, relevancy, Google

## **ÚVOD**

V poslední době se informační a komunikační technologie rozvíjejí nebyvalou rychlostí. Komerční subjekty, subjekty státní správy a samosprávy, ale i jednotlivci jsou nuceni ICT stále více používat, mají stále větší a větší nároky, což vede ke zdokonalování, zlevňování a masovému rozšíření těchto technologií.

Elektronická forma prezentace firmy vůči svému okolí se tak stává jedním ze základních zdrojů konkurenceschopnosti a samotné webové prezentace s nezpomalujícím rozvojem

Internetu se dostávají stále více do popředí zájmu především z hlediska získávání informací. Ať už vznikly, aby prezentovaly osobní názory, znalosti a dovednosti, více či méně umělecké výtvary jednotlivců i zájmových skupin, či jako zdroje informací, novinek a vědeckého poznání, představují mnoho dat, ve kterém je velmi obtížné něco vyhledat.

Vytvořit kvalitní internetový projekt, ať už je to webová prezentace firmy, elektronický magazín nebo webová služba, je bezesporu náročná záležitost. Bohužel, mnoho kvalitních projektů zůstává koncovým uživatelům skryto hluboko v útrobách Internetu a ztrácí tak obě strany – provozovateli internetového projektu uchází zisk a uživatel (potencionální zákazník) přichází o kvalitní obsah nebo produkt.

Rozhraním, zprostředkujícím návštěvníkům Internetu odkaz vedoucí k požadovaným informacím, jsou vyhledávací servery. Ve většině z nich je návštěvník vyzván k zadání hledaného slova nebo fráze a vyhledávač mu nabídne seznam odkazů (doplňených stručným popisem), které s hledaným slovem nebo frází souvisí. Pokud dotazu vyhovuje více odkazů, jsou seřazeny podle určité relevance. Tato relevance je plně v režii vyhledávacího stroje.

Klíčem k úspěchu je aplikace optimalizačních metod, které se zabývají problematikou klíčových slov, kvalitou a strukturou obsahu, názvy domén i jednotlivých stránek a množstvím a věrohodností zpětných odkazů. Proces je to náročný, dlouhodobý a bez zaručeného výsledku. Mnoho provozovatelů webů se proto uchyluje k alternativě, kterou představuje celá řada variant placeného zobrazení odkazů.

Současní „největší hráči“ na trhu fulltextových vyhledávačů jsou Google, Yahoo!, Microsoft a ASK. Podíl vyhledávačů je samozřejmě obtížně měřitelný a existují různé přístupy. O tom, že ale globálně vede Google žádné spory nejsou. Od dubna 2007 do července 2007 sice Google necelá 2 procenta z celkového počtu vyhledávání ztratil, absolutní počet vyhledávání však stoupl o více než 370 mil[[4]][[5]].

## 1 CÍL A METODIKA

Jedním z největších problémů různých postupů a metod samotné optimalizace WWW stránek pro fulltextové vyhledávače je absence kvantitativního ohodnocení dokumentů nalezených příslušným fulltextovým vyhledávačem na daná klíčová slova nebo fráze. Cílem je tedy stanovit jednoduchý a účinný postup tohoto kvantitativního ohodnocení v podobě konkurenční hodnoty dokumentu.

V postupu stanovení konkurenční hodnoty dokumentu jsou využity metody vicekriteriální analýzy variant, zejména metoda TOPSIS, metoda váženého součtu a Saatyho metoda. Současně je použit volně dostupný aplikační SW, bez kterého by nebylo možné předoptimalizační analýzy realizovat. Výpočty konkurenčních hodnot jsou zdrojovou informací pro samotný postup optimalizace dokumentů pro fulltextové vyhledávače.

## 2 METODICKÝ POSTUP OPTIMALIZACE

Navrhovaný metodický postup úspěšné optimalizace WWW stránek částečně vychází z již publikovaných kroků a postupů optimalizačních činností a částečně významnosti jednotlivých faktorů ovlivňujících pozici WWW stránky ve výsledcích vyhledávání. Po několikaletých praktických experimentech a prostudování dostupných zdrojů na uvedené téma lze metodický postup optimalizace shrnout do následujících činností:

1. Analýza klíčových slov
2. Analýza konkurence
3. Analýza stávajícího stavu (pokud existuje)
4. Copywriting
5. Optimalizace website a serveru
6. Registrace do katalogů a tvorba zpětných odkazů
7. Analýza efektivity

Z důvodu tématického zaměření příspěvku bude podrobněji popsána problematika analýzy klíčových slov a analýzy konkurence.

## 3 ANALÝZA KLÍČOVÝCH SLOV

V analýze klíčových slov je nejdříve nutné definovat primární klíčová slova z příslušného oboru a regionu, tzv. „startovací můstky“ celého procesu optimalizace WWW stránky. Provozovatel webového projektu by si měl nejdříve pečlivě zvážit cílovou skupinu uživatelů, tedy potenciálních zákazníků a na základě této skupiny zvolit 1 – 10 primárních klíčových slov.

Dalším krokem je získání co nejvíce klíčových slov, na které lze dokument, popř. celý website optimalizovat. Pro získání šírky klíčových slov lze použít celou řadu SW, například Google AdWords, eTarget, Wordtracker či Overture Search Term Suggestion Tool. Výběr příslušného SW nástroje není důležitý, důležitá je samotná práce se SW, rozdělení klíčových slov a výběr klíčových slov. V každém SW nástroji pro získání synonym klíčových slov je nutné postupně zadat primární klíčová slova, která byla pečlivě stanovena. SW nástroj Google AdWords po zadání klíčového slova nebo fráze a výběru jazyku a země či teritoria, vrátí celou řadu synonym s cennými daty o objemu vyhledávání, konkurenci inzerentů, průměrném objemu vyhledávání, trendech vyhledávání popř. nejvyšším objemu vyhledávání. Veškerá nabídnutá synonyma příslušného klíčového slova jsou řazena dle relevance a v některých případech jsou nabídnuta i tzv. další klíčová slova. Samotný výběr šíře klíčových slov je závislý na provozovateli website nebo serveru či na odborníkovi, který optimalizaci provádí.

Následujícím krokem analýzy klíčových slov je prostý a rychlý výpočet relevance jednotlivých nabídnutých klíčových slov, která je vypočítána z celkového počtu nabídnutých klíčových slov a frází a samotného pořadí konkrétního klíčového slova a fráze. Pokud je například celkový počet nabídnutých klíčových slov 150, první, nejrelevantnější klíčové slovo

či fráze, má hodnotu 1 (150/150 – v naprosté většině případů se jedná o primární klíčové slovo) a poslední, nejméně relevantní klíčové slovo či fráze, má hodnotu 1/150.

Následně jsou klíčová slova rozdělena určitou bodovací metodou na „Konkrétnější klíčová slova“ a „Další klíčová slova“ (pokud byla aplikací Google AdWords nabídnuta), například „Konkrétnější klíčová slova“ jsou ohodnoceny dvěma body a „Další klíčová slova“ pouze bodem jedním a jsou vyřazena naprosto nevhodná a nesmyslná klíčová slova samotnou redukcí počtu. Odstraněná klíčová slova nebo fráze se totiž absolutně odchylují od původního zadaného klíčového slova (např. fráze sice obsahuje primární klíčové slovo, ovšem sama o sobě se vztahuje k jinému tématu) nebo obsahují názvy domén prvního řádu, tzv. Top Level Domain či slova, která jsou vyhledávačem ignorována, například spojky, číslovky, předložky apod.

Takto očištěná, relevantní, klíčová slova je nezbytné posoudit a přiřadit jim prioritu, tzn. provozovatel website nebo optimalizační expert z veškerých klíčových slov a frází sestaví pořadí, ze kterého budou jednotlivá klíčová slova a fráze použita při samotném procesu optimalizace WWW stránky. Primárním úkolem je shrnout klíčová slova a fráze do tabulky a sestavit z nich matici pro aplikování metod vícekritériální analýzy variant. V prvním sloupci tabulky jsou tedy jednotlivá klíčová slova a v prvním řádku jednotlivá kritéria. Z každého aplikačního SW pro analýzu klíčových slov vzejdou poněkud jiná klíčová slova (synonyma) a jiná kritéria. Postup při analýze a výběru klíčových slov a frází (stanovení jejich pořadí pro optimalizaci) je však stejný nebo velmi podobný. Z aplikace Google AdWords jsou v poslední době pro analýzu klíčových slov použitelná kritéria v podobě konkurence inzerentů, průměrného objemu vyhledávání, relevance a konkrétních slov.

Pro stanovení vah z kardinální informace o preferencích jednotlivých kritérií lze využít několika metod, přičemž se předpokládá, že provozovatel website nebo optimalizační expert je schopen a ochoten určit nejen pořadí důležitosti kritérií, ale také poměr důležitosti mezi dvojicemi kritérií. Nejpoužívanějšími metodami této oblasti jsou metoda bodovací, která transformuje bodové hodnocení důležitosti kritérií do podoby váhového vektoru, a Saatyho metoda kvantitativního párového porovnávání, která odvozuje váhový vektor z informace o odhadu poměru vah[[3]].

Po stanovení vah kritérií a provedení kontroly, zda jsou všechna kritéria maximalizační, je vhodné, když optimalizační expert využije pro hodnocení jednotlivých klíčových slov některé metody vyžadující kardinální informaci. Metod, které vyžadují zadání kardinální informace o kritériích v podobě vah a o variantách v podobě kritériální matice s kardinálními hodnotami, je celá řada, např. metoda váženého součtu nebo metoda TOPSIS.

Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž hodnotu 0 nabývá bazální a hodnotu 1 ideální varianta[[3]]. Výsledkem metody TOPSIS a metody váženého součtu je tedy pořadí jednotlivých klíčových slov a frází, které je základem pro pokračování metodického postupu optimalizace dokumentu. Pořadí z obou metod jsou velmi podobná a na

nejlepších několika místech a na nejhorších několika místech ve většině případů naprosto shodná. Shodné výsledky mohou sloužit k ověření správnosti jednotlivých metod. S klíčovými slovy, jejichž hodnota ukazatele je pod 0,5 není přínosné nadále pracovat.

## 4 ANALÝZA KONKURENCE

Druhým krokem po analýze klíčových slov je podrobná analýza konkurenčních dokumentů popř. nekomerčních projektů zaměřených na podobné téma. Základem pro analýzu konkurence jsou výsledná klíčová slova a fráze z analýzy klíčových slov. V zásadě je každé klíčové slovo či fráze vložena do vyhledávačů, např. Google a analyzovány jsou následně samotné výsledky vyhledávání. Výsledkem analýzy konkurence je soubor tabulek (za každé klíčové slovo či frázi je několik tabulek), které mají důležitou vypovídací hodnotu.

Provozovatel website nebo optimalizační expert prozkoumá každý odkaz z minimálně prvních 3 stránek (cca 30 odkazů) z výsledku vyhledávání klíčového slova nebo fráze. Z důvodu objektivity vyhledávání je nutné, aby byly před zadáním klíčových slov ve vyhledávači vymazány dočasné soubory cookies, které se vztahují ke konkrétnímu WWW prohlížeči a používanému vyhledávači. Na konkurenčních dokumentech nabídnutými vyhledávačem jsou zkoumány a zapisovány do tabulky na 35 ukazatelů, zejména jsou však vypočítány konkurenční hodnoty.

Veškeré informace jsou základem pro objektivní a subjektivní posuzování „úspěšného“ zobrazení konkurenčních dokumentů ve vyhledávači. Samotné celkové pořadí konkurenčních dokumentů je stanoveno seřazením výsledných hodnot jednoduchého vynásobení převrácené hodnoty pořadí dokumentu ve výsledcích vyhledávání a hodnoty klíčového slova získanou z analýzy klíčových slov. Pro získání nejkonkurenčnějších websites jsou výsledky pořadí konkurenčních WWW stránek rozříděny dle doménových jmen (domain), přičemž hodnoty ze shodných domén jsou sčítány.

Ukazatel konkurenční hodnoty WWW stránky (dokumentu) (CVW)<sup>1</sup> je vypočítán pro každý řádek tabulky, čili pro každý dokument z výsledku vyhledávání dle vzorce

$$CVW = c_i * \frac{1}{o}$$

*CVW – ukazatel konkurenční hodnoty WWW stránky (dokumentu) v rámci klíčového slova nebo klíčové fráze.*

*c<sub>i</sub> – hodnota z vícekritériální analýzy variant analýzy klíčových slov (např. hodnota z metody TOPSIS nebo metody váženého součtu).*

*o – pozice dokumentu ve výsledcích vyhledávání.*

---

<sup>1</sup> Competitive Value of WWW Page



Druhým důležitým ukazatelem v rámci klíčového slova je konkurenční hodnota website ( $CVD_i$ )<sup>1</sup>, která je součtem konkurenčních hodnot dokumentů pocházejících z jednoho doménového jména. Vzorec pro výpočet  $CVD_i$  je

$$CVD_i = c_i * \left( \frac{1}{o_1} + \frac{1}{o_2} + \dots + \frac{1}{o_k} \right) = c_i * \sum_{j=1}^k \frac{1}{o_j}$$

$CVD_i$  – ukazatel konkurenční hodnoty website v rámci klíčového slova nebo fráze.

$o_1 - o_k$  – jednotlivé pozice dokumentů ve výsledcích vyhledávání spadajících pod jedno doménové jméno.

Třetím přínosným ukazatelem je konkurenční hodnota website ( $CVD$ ) za všechna klíčová slova, tedy součet konkurenčních hodnot website z jednotlivých klíčových slov ( $CVD_i$ ), popsáný vzorcem

$$CVD = c_1 * \left( \frac{1}{o_1} + \frac{1}{o_2} + \dots + \frac{1}{o_k} \right) + c_2 * \left( \frac{1}{o_1} + \frac{1}{o_2} + \dots + \frac{1}{o_k} \right) + \dots$$

$$\dots + c_i * \left( \frac{1}{o_1} + \frac{1}{o_2} + \dots + \frac{1}{o_k} \right)$$

nebo-li

$$CVD = \sum_{i=1}^n \left( c_i * \sum_{j=1}^k \frac{1}{o_j} \right) = \sum_{i=1}^n CVD_i.$$

$CVD$  – ukazatel konkurenční hodnoty website za všechna klíčová slova nebo fráze.

$c_1 - c_i$  – hodnoty z vícekritériální analýzy variant analýzy klíčových slov (např. hodnota z metody TOPSIS nebo metody váženého součtu).

## ZÁVĚR

V oblasti optimalizace dokumentů pro fulltextové vyhledávače je poslední dobou kladen stále větší důraz na zvyšování relevance a zpřesňování poskytovaných výsledků vyhledávání. Ukázalo se, že dobrých výsledků lze dosáhnout zejména identifikací vhodných klíčových slov a jejich zapojením do obsahu stránek.

Nicméně, z hlediska analýzy konkurence, je primárním důležitým krokem analýza klíčových slov, která se zabývá výběrem jednotlivých klíčových slov a stanovení jejich důležitosti

---

1 Competitive Value of Domain

za použití metod vícekriteriální analýzy variant. Analýza klíčových slov je tzv. odrazovým můstkem pro následující kroky metodického postupu optimalizace a je většinou prováděna pro každý dokument zvlášť nebo ve specifických případech v rámci celého website.

Analýza konkurence je svým způsobem druhým krokem metodického postupu optimalizace dokumentů na určitá klíčová slova a základem jsou výsledky z předchozí analýzy klíčových slov. Hlavním přínosem analýzy konkurence je, mimo přehledu celé řady důležitých faktorů, výpočet konkurenční hodnoty dokumentu pod určitým klíčovým slovem, výpočet konkurenční hodnoty website pod určitým klíčovým slovem a výpočet celkové konkurenční hodnoty website. V ideálním případě je konkurenční hodnota website CVD rovna součtu výsledných hodnot příslušných klíčových slov z analýzy klíčových slov.

Úspěch využití „klasických“ metod SEM<sup>1</sup> a SEO<sup>2</sup> se značně liší v závislosti na tematické oblasti a účelu website. Hlavními faktory, majícími vliv na účinnost, jsou konkurence a počet příjemců služby (čtenářů, potenciálních zákazníků). Nezanedbatelným aspektem je čas – SEM účinkuje mnohem rychleji, ale pouze po dobu, po kterou je průběžně financován. Hodnocení SEO prokázalo, že účinky optimalizace se projeví až po několika měsících, ale patrně zůstávají i několik let.

## LITERATURA

- [1] BHARAT, Krishna – MIHAILA, George. *Hilltop : A Search Engine based on Expert Documents*. [online]. [cit. 2007-12-01]. <<ftp://ftp.cs.toronto.edu/pub/reports/csri/405/hilltop.html>>.
- [2] BRIN, Sergey – PAGE, Lawrence. *The anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engines*. [online]. [cit. 2007-12-01]. <<http://infolab.stanford.edu/~backrub/google.html>>.
- [3] BROŽOVÁ, Helena – HOUŠKA, Milan – ŠUBRT, Tomáš. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Praha : ČZU v Praze, 2003. 178 s. ISBN 80-213-1019-7.
- [4] BURNS, Enid. *Top 10 Search Providers, July 2007*. [online]. [cit. 2007-11-30]. <<http://searchenginewatch.com/showPage.html?page=3626903>>.
- [5] BURNS, Enid. *Top 10 Search Providers, April 2007*. [online]. [cit. 2007-11-30]. <<http://searchenginewatch.com/showPage.html?page=3626208>>.
- [6] CALISHAIN, Tara – DORNFEST, Rael. *100 způsobů jak vyzrát na GOOGLE*. Gliwice : Helion, 2004. 327 s. ISBN 83-7361-565-2.
- [7] SMIČKA, Radim. *Optimalizace pro vyhledávače – SEO : Jak zvýšit návštěvnost webu*. Dubany : Jaroslava Smičková, 2004. 160 s. ISBN 80-239-2961-5.

---

<sup>1</sup> Search Engine Marketing

<sup>2</sup> Search Engine Optimization

Ing. Pavel Šimek  
Katedra informačních technologií  
PEF ČZU v Praze  
Kamýcká 129  
165 21 Praha 6 – Suchdol  
tel: 224 382 270  
simek@pef.czu.cz

Doc. PhDr. Ivana Švarcová, CSc.  
Katedra informačních technologií  
PEF ČZU v Praze  
Kamýcká 129  
165 21 Praha 6 – Suchdol  
svarcova@pef.czu.cz

# Determinanty výkonových charakteristik prognostických metod

JIRÍ ŠINDELÁŘ

## **Anotace**

Oblast odhadování budoucnosti, schopnost úspěšně odvozovat budoucí hodnoty klíčových proměnných patřila vždy k základním objektům lidského zájmu. Počínaje věštírnou v Delfách směřovalo lidské úsilí k nalezení prostředku či postupu, prostřednictvím kterého bylo možné odhadovat budoucí vývoj v nejrozmanitějších oblastech lidské činnosti, ať už se jednalo o sféry ekonomické či jiné. Moderní vědecké poznání přineslo do této oblasti celou řadu skutečností, které umožnily kodifikovat moderní postupy k odhadování budoucích hodnot – **prognostické metody**. Spolu s růstem komplexity řídicích systémů a se zásadními kvalitativními změnami v jejich vnějším prostředí roste potřeba zabývat se aplikací těchto metod v konkrétních oblastech a za specifických podmínek. Takový výzkum však není možný bez analýzy základních aspektů prognostických metod směřující k definování obecného modelu, etalonu tvořeného jejich klíčovými charakteristikami. Příspěvek se zabývá analýzou rozhodující části tohoto modelu – determinantů výkonových charakteristik. Nejprve jsou definovány základní dimenze těchto determinantů (vnitřní, vnější) a poté je na základě konfrontace poznatků odborných autorů (zejména okruh prof. Armstronga, Makrikaridise, ale i českých zástupců Tvrdoň, Buřita) provedena jejich syntéza a integrace. Příspěvek je završen vytvořením komplexního modelu determinantů a odvozením soustavy doporučení pro navazující primární výzkum. Publikace je součástí výstupů z grantu IGA PEF ČZU č. 1312/11/3121.

## **Klíčová slova**

prognostika, prognostické metody, výkonové charakteristiky prognostické metody, řízení

## **Annotation**

The area of forecasting and the ability to successfully derive future values of some key variables has always belonged to the fundamental subjects of human interest. Beginning with the Delphi oracle, human effort was leading to find some means or procedures to forecast future development in various areas of human activity (either in the economic sphere or other one). Modern scientific knowledge has brought into this area different findings, which have enabled to code modern procedures for forecasting of future values – forecasting methods. Along with a rise in complexity of management system (and with their essential qualitative changes in their outside environment) increases also a demand to consider application of these methods in some different areas under certain conditions. However, such a research is not

possible without an analysis of some fundamental aspects of forecasting methods leading to a definition of a general model – a standard measure created by their key characteristics. This article deals with an analysis of their crucial parts – determinants of qualitative characteristics. First, a basic dimension of these qualitative characteristics is defined (both internal and external), and then, their synthesis and integration is accomplished under authority of a confrontation of knowledge of experts (namely prof. Armstrong, Makrikaridis, but also Czech experts, Tvrdoň, Buřita). The article culminates with creation of a complex model of determinants and the derivation of a system of recommendations for a following primary research. The publication is a part of outcomes for a grant IGA FEM CULS number 1312/11/3121.

### Keywords

forecasting, forecasting methods, qualitative characteristics, management

## ÚVOD

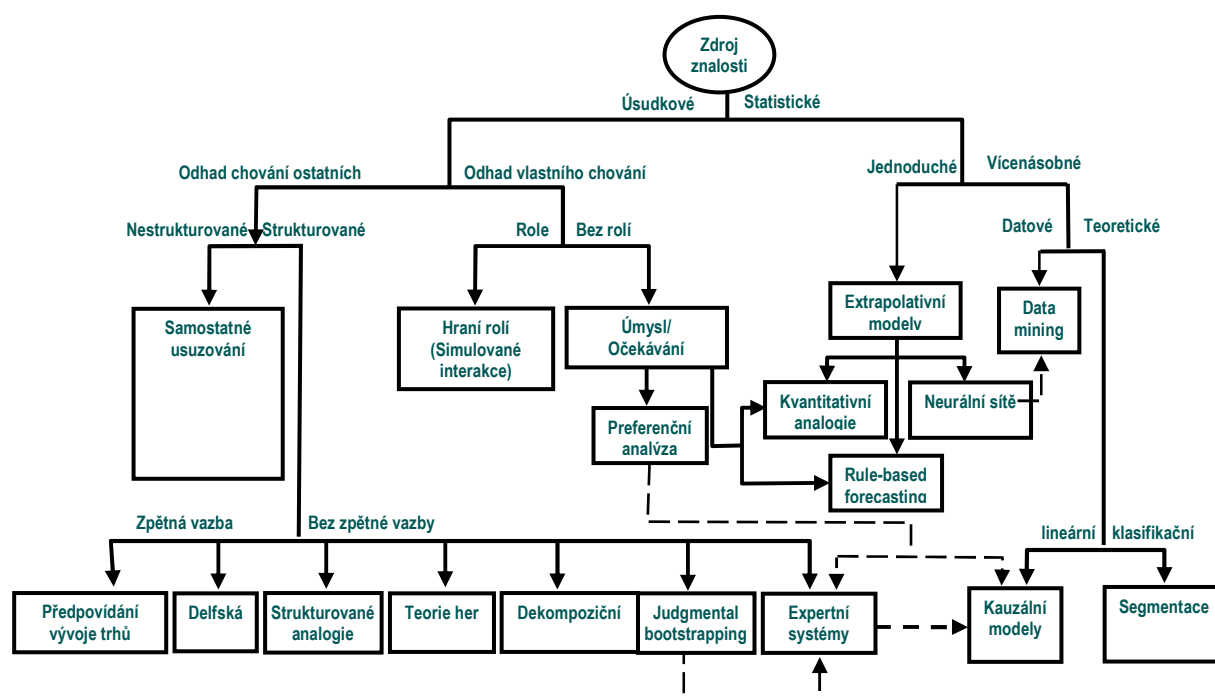
Jak již bylo naznačeno v anotaci článku, základním nástrojem odhadování budoucího vývoje v podnikových systémech jsou **prognostické metody**. Ty můžeme definovat jako soustavy teoretických a praktických pravidel vedoucích k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností. [5] Množina těchto metod je velmi heterogenní a pro užší typologii je možné použít mnoho kritérií (viz. např. [3], či [10]), pro potřeby následujících analýz je však žádoucí honorovat typologii dnes již víceméně klasickou, kdy kritériem je míra subjektivity ve smyslu účasti lidského prvku v procesu odvození prognózy. Takto můžeme vymezit dvě základní skupiny metod – objektivní a subjektivní:

- **objektivní (kvantitativní) metody** – jsou založené na matematických modelech a předpokládají, že data z minulosti a ostatní relevantní faktory mohou být zkombinovány do spolehlivých prognóz v budoucnosti. [15] Armstrong [3] dále upřesňuje: objektivní metody využívají přesně specifikované procesy k analýze dat. V ideálním případě jsou dokonce specifikované tak podrobně, že v případě jejich opakování jiným prognostikem jsou získány identické prognózy. Tyto metody mají striktně explicitní, statistickou a formální povahu, což je rozhodujícím činitelem jejich přesnosti a aplikovatelnosti. Ideální případ uvádí Buřita [5]: při vhodném výběru nezávislé proměnné (proměnných), spočívá předpověď pouze na hodnotách této proměnné a je tudíž objektivní. Tato „tvrdá“ podstata je na jedné straně naprosto matematicky přesná a reliabilní, na straně druhé je však vždy omezující (jedná se o v naprosté většině případů o určité zjednodušení reality). Obecně se proto předpokládá jejich využitelnost (samostatně) spíše v oblasti středně a krátkodobých prognóz. [6] Mezi nejvýznamnější zástupce objektivních metod můžeme zařadit [5]:
  - a. extrapolace trendů
  - b. exponenciální vyrovnávání
  - c. Box-Jenkinsonova metoda (ARIMA)
  - d. ekonometrické modelování

- e. simulace
- f. input-output analýza aj.
- **subjektivní (kvalitativní) metody** – jsou založeny na manažerském úsudku a zkušenosti, přičemž různí jednotlivci mohou odvodit různé výsledky z identických informací. Armstrong [3] upřesňuje: tyto metody jsou nazývány různě – implicitní, informální, klinické, zkušenostní, intuitivní či pocitové. Mohou být založeny na jednodušších či komplikovanějších procesech; mohou využívat jako vstup subjektivní či objektivní data, mohou být podloženy formalizovanou analýzou, ale klíčovou skutečností je fakt, že vstupy jsou transformovány v prognózy v prognostikově hlavě. Tato skutečnost má zásadní význam pro výkonnost, respektive aplikovatelnost metody – obecně lze předpokládat, že lidský mozek v ideálním případě dokáže absorbovat informace a syntetizovat prognózy lépe, než za stejných podmínek přirozeně omezený matematický algoritmus. Tato hypotéza není dosud jednoznačně prokázána a je předmětem četných disputací, nicméně je, kromě jiných atributů, důvodem velkého zájmu jak výzkumníků, tak praktiků o subjektivní metody. Větší či menší absence systémového, formálního rámce a emocionální interakce na druhé straně vedou k rozpačitým výsledkům (dobře zdokumentovaný je například fenomén „nezdravého sebevědomí“ [9]) a zejména variabilitě v přesnosti těchto metod a snížené reliabilitě. Mezi nejvýznamnější zástupce objektivních metod můžeme zařadit [4]:
  - a. individuální úsudek
  - b. výbory/průzkumy
  - c. Delfská metoda
  - d. scénáře
  - e. analogie

Pokud se týče struktury jednotlivých metod v rámci uceleného systému, Armstrong ve své „Příručce prognostika“ rozpracoval tzv. prognostický strom [4], který vhodným způsobem přibližuje vzájemný vztah respektive polohu prognostických metod a umožňuje základní orientaci v této rozsáhlé množině. Velmi praktický je zejména výběr kritéria klasifikace, kterým je tzv. zdroj znalosti (schéma č. 1):

Schéma č. 1: „Prognostický strom“



Zdroj: [4]

Jak je zřejmé i z předchozích, aplikovaná prognostika je z velké části problematikou volby vhodné prognostické metody v konkrétní situaci (Armstrong in [17]). Právě výběr konkrétní metody z jejich velmi rozsáhlé množiny je jedním ze základních rozhodnutí prognostika, které může rozhodujícím způsobem ovlivnit dosažené výsledky vzhledem ke stanoveným cílům. Navzdory některým jednostranným pohledům (jaké prezentuje např. bývalý ministerský předseda ČR a prognostik Miloš Zeman [16]) je zřejmé, že každá z metod má své silné a slabé stránky (vyplývající z její podstaty) a ty zásadně determinují vhodnost její aplikace v každé konkrétní úloze. Tvrdoň [13] k tomuto poznamenává: orientačně, dle míry subjektivity lze sice klasifikovat prognostické metody na subjektivní a objektivní<sup>1</sup>. Charakteristika prognostických metod v tomto pojetí ale neznamená předurčení prognóz sestavených na základě subjektivních metod na prognózy méně kvalitní ve srovnání s prognózami, které využívají ve větší míře objektivní metody. Jak objektivní tak subjektivní metody mají své přednosti a nedostatky a jde spíše o využívání předností obou prognostických směrů<sup>2</sup>. Mezi rozhodující sledované parametry každé aplikace pak patří agregát tzv. **výkonových charakteristik (VCH)**, které Armstrong [2] definuje jako<sup>3</sup>:

- přesnost

<sup>1</sup> Prof. Tvrdoň [13] uvádí ještě skupinu metod systémových, ty jsou pro zjednodušení opomenuty.

<sup>2</sup> Zejména výhodné a v praxi z těchto důvodů velmi oblíbené jsou kombinace metod, tzv. prognostické modely (viz. též [7]).

<sup>3</sup> Tvrdoň [13] je dále doplňuje významný ekonomický ukazatel – efektivnost.

Přesnost, bezpochyby jedna ze základních, velmi úzce sledovaných a zkoumaných charakteristik každé prognózy, je zpravidla vyjadřována pomocí tzv. **prognostické chyby** (Armstrong in [17]), kterou lze snadno definovat takto: máme-li skutečnou hodnotu A a prognózovanou hodnotu F, pak prognostickou chybou rozumíme hodnotu  $A - F$ . Portfolio metod pro vyjádření této chyby zahrnuje zejména Root Mean Square Error (RMSE), Mean Absolute Percentage Error (MAPE) a Relative Absolute Error (RAE). Jedná se o víceméně statistické metody, jejichž podrobný popis není v souvislosti s tématem článku nutný a autor si proto dovoluje odkázat na podrobný přehled zpracovaný např. DeLurgiem [6].

- **reliabilitu**

Dalším významnou charakteristikou prognózy je její konzistence a opakovatelnost – tedy reliabilita. [8] Jedná se o obecnější kategorii, která je v určité míře sledována u naprosté většiny výzkumů, zpravidla jako kvalitativní ukazatel realizované výzkumné metodiky. Reliabilita se v podstatě zabývá otázkou, zda opakovaná aplikace metody (metodiky) za stejných podmínek přináší shodné (podobné) výsledky. [2] Jakkoliv se jedná o zdánlivě samozřejmou kvalitativní charakteristiku, subjektivní prognostické metody vykazují při dosahování vysoké reliability poměrně značné problémy, což bude popsáno dále.

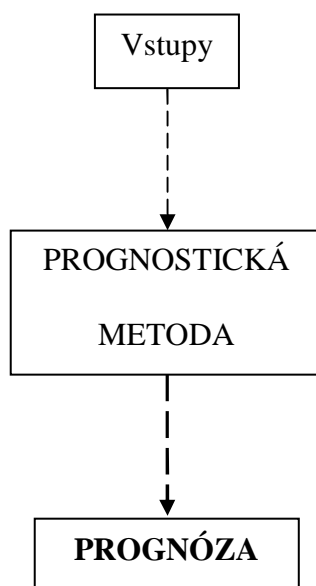
- **validitu**

Validita je další z kvalitativních charakteristik prognózy, respektive každé výzkumné aktivity. Za validní lze dle Armstronga [2] pokládat takovou metodu, která prognózuje to, co předpokládáme, že prognózuje. Širší pojetí nabízí Hendl [8], který validitou rozumí schopnost odvodit správná rozhodnutí z výsledné prognózy. Tato definice však již zahrnuje a předpokládá určitou erudici uživatele prognózy, jejíž případná absence (a tudíž neschopnost odvodit z prognózy účelné a efektivní rozhodnutí) nemusí být chybou vlastního prognostické metody. Validitou proto autor nadále rozumí úvodní užší vymezení – shodu skutečně prognózované veličiny se zamýšlenou prognózovanou veličinou.

Před vlastní analýzou determinantů výkonových charakteristik je vhodné se zabývat ještě vymezením prognostických metod v rámci **systémového pohledu**, který klade důraz na „celkový obraz“ a na vzájemné vztahy a souvislosti mezi složkami celku a jeho širším okolím. (Stojanov in [12]) V našem případě se jedná o soustavu (viz. schéma č. 2): **vstup** (V) → **systém** (PM; prognostická metoda) → **výstup** (P; prognóza):



## Schéma č. 2 – Systémový pohled na prognózování



Zdroj: vlastní výzkum

Chování systému PM lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$(1) \quad P = T(V)$$

tj. transformací vstupů prognostickou metodou v prognózu. Tento model, jakkoliv zjednodušené a na první pohled triviální povahy, **představuje významný nástroj při zkoumání všech výkonových charakteristik prognostických metod.**

Nutným předpokladem pro zpracování výzkumné analýzy v dalších částech je, v návaznosti na předchozí, odvození definice samotných determinantů výkonových charakteristik prognostických metod. Těmi tedy rozumíme **jakýkoliv nezanedbatelný faktor, který ovlivňuje přesnost prognózy z nich vzešlé.**

## 1 CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je identifikovat soustavu determinantů výkonových charakteristik prognostických metod a odvodit doporučení pro metodiku navazujícího primárního výzkumu.

Metodika článku je založena v první fázi na analýze dokumentů a metodách indukce a dedukce, pomocí kterých byla provedena identifikace vlastních determinantů výkonových charakteristik. Následně byl, za využití metod syntézy poznatků a modelování, odvozen

komplexní model soustavy determinantů výkonových charakteristik prognostických metod a doporučení pro navazující primární výzkum.

Použité metody: m. analýzy dokumentů, m. indukce a dedukce, m. syntézy poznatků, m. modelování.

## 2 VÝSLEDKY

Vraťme se nejprve k systému popsanému schématem č. 2, které definuje výstup jako transformaci vstupů prognostickou metodou. Tato skutečnost je sama o sobě identifikací prvního z determinantů výkonových charakteristik a tím jsou vlastní **vstupy** do prognostické metody. Vzhledem k faktu, že pracujeme se dvěma jejich základními skupinami, subjektivními a objektivními, je nutno analogicky odlišit vstupy dvojího charakteru:

- objektivní (tj. **data**)
- subjektivní (tj. **znalosti**, preference a jiné charakteristiky humánního prvku, který představuje vstup v metodě subjektivní)

Charakteristiky dat (a analogicky i znalostí, ve smyslu vstupů) můžeme dle Vaňka [14] vyjádřit následujícími kategoriemi:

- a. relevantnost (R; do jaké míry jsou významné pro daný účel)
- b. aktuálnost (A)
- c. přesnost (P)
- d. úplnost (U; jsou-li kompletní)
- e. podrobnost (Pd; jak postihují detaily)
- f. správnost, pravdivost (S)

Zvláštní charakteristiku, kterou je vhodné pro její významnost vyjmout z uvedeného výčtu, pak tvoří (v rámci bodu e. podrobnost) **dekompozice prognózované proměnné**, jejího minulého vývoje atd. U objektivních metod se při její aplikaci dostáváme k tzv. kauzálním modelům, které vykazují řádově vyšší úroveň výkonových charakteristik. [10] U metod subjektivních je pak, možná poněkud překvapivě, dekompozice proměnné výraznějším faktorem přesnosti výsledné prognózy, než „expertnost“ (tedy agregace ostatních kvalitativních charakteristik) jejich tvůrců. [1]

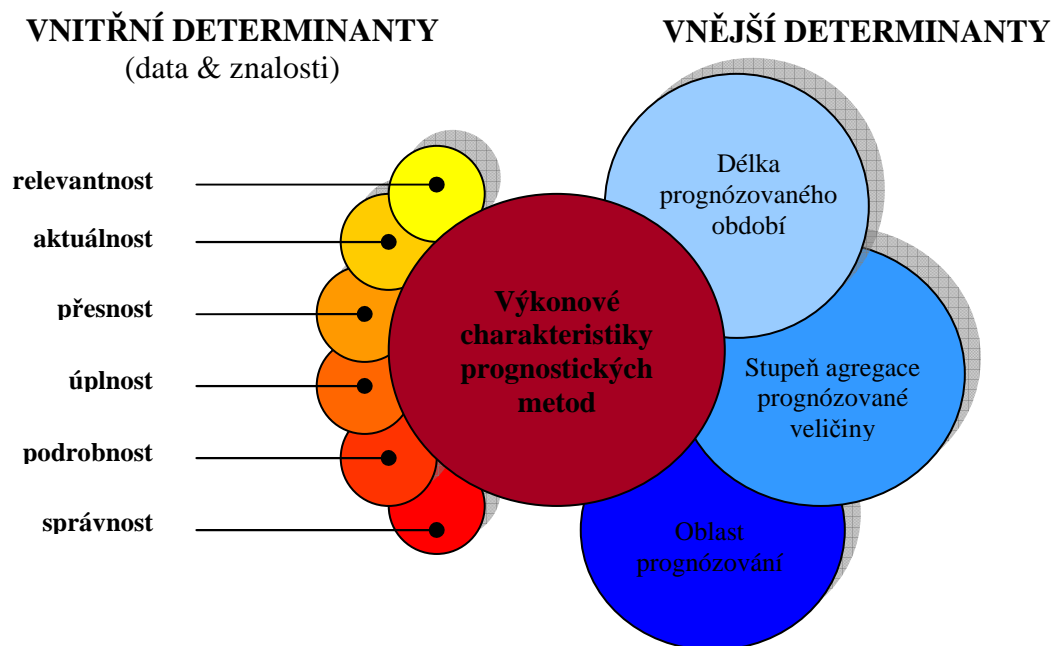
Determinanty, které byly nyní identifikovány (a. – g.) s pomocí systémového vymezení prognostické metody (schéma č. 2), můžeme označit za **vnitřní** – byly identifikovány **v rámci zmíněného systému**. Existují tedy analogicky ještě determinanty výkonových charakteristik, které můžeme označit jako **vnější**? K jejich identifikaci si je nutné nejprve uvědomit, že veškeré prognózy jsou vždy odrazem minulého vývoje a prognostik větší či menší měrou předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje – **kontinuuje** – i do budoucnosti. [5] Tento přístup však logicky naráží na **diskontinuitu** v chronologickém vývoji jevů, situace, kdy budoucí vývoj prochází novým, kvalitativně neznámým (a tudíž

nepředvídatelným) způsobem. Mezi jejich základní faktory patří [13] vědeckotechnologický rozvoj, politické otřesy, náhodné vlivy atd. Faktorů jako takových je jistě mnoho, pro další výzkum v této oblasti jsou však podstatné jejich obecné spojnice, tj. takové obecné faktory, které rozhodujícím způsobem určují výskyt diskontinuit. Vycházejíce z teoretických prací zejména profesorů Armstronga [3] a Makridakise [10] můžeme identifikovat tři základní vnější determinanty přítomnosti diskontinuit:

- g. **délka prognózovaného období (L)** – lze předpokládat, že s délkou horizontu prognózy vroste (vzhledem k vědeckotechnologickému vývoji, náhodným vlivům atd.) podíl diskontinuit
- h. **stupeň agregace prognózované veličiny (Ag)** – lze předpokládat, že pro různé úrovně agregace prognózované veličiny (proměnné; viz. tzv. vertikální klasifikace prognóz dle [13]) existuje rozdílný výskyt diskontinuitních jevů (determinantní povaha rozsáhlých systémů vs. stochastičnost individuálních prvků atd.)
- i. **oblast prognózování (O)** – významný faktor výskytu diskontinuit, lze předpokládat značné rozdíly mezi např. technologicko výrobními (deterministickými) systémy a semistochastickými systémy sociálními atd.

Po této fundamentální analýze můžeme nyní považovat model soustavy determinantů výkonových charakteristik prognostických metod za úplný a přistoupit k jeho vizuálnímu a formálnímu vyjádření (viz. schéma č. 3):

**Schéma č. 3: Model soustavy determinantů výkonových charakteristik prognostických metod**



Zdroj: vlastní výzkum

Formálním vyjádření předchozího schématu je funkce o jedné závislé a devíti nezávislých proměnných z obou oblastí, která zároveň představuje poslední část prezentovaných výsledků:

$$VCH = f[(R, A, P, U, Pd, S) \cup (L, Ag, O)]$$

### 3 DISKUZE

Jakkoliv představují zjištěné skutečnosti vhodný etalon pro další expanzi výzkumné činnosti je nutné konstatovat, že provedené modelování je postaveno na některých zjednodušeních zejména v následujících oblastech:

- atributy humánního prvku jsou výrazně zjednodušeny na oblast znalostí a tyto jsou dále zjednodušeny na analogii dat z oblasti „objektivních“ vstupů; jedná se o značné zjednodušení, které je nutné minimálně na teoretické úrovni verifikovat a případně korigovat
- spojení tzv. vnitřních a vnějších determinantů, jak byly definovány výše, představuje určité „zmatení pojmů“; skutečnost je taková, že vliv vstupů na výslednou prognózu (vnitřní determinanty) je velmi dobře zmapována u objektivních metod (četné statistické publikace), pionýrské práce existují již i v oblasti metod subjektivních (viz. např. [1]), naopak u determinantů vnějších v podstatě neexistuje rozsáhlejší práce analyzující výše prezentované kauzální souvislosti – většina autorů se soustředí na měření výkonnosti jednotlivých metod ve specifických podmínkách (jako např. Ord v případě tzv. M-kompetice [11]), nicméně výzkum na takto obecném základě chybí – což indikuje potenciální příležitost i ohrožení zároveň
- prezentovaná úvaha v rámci zjednodušení naprosto nezohledňuje možnou kombinaci metod; tato možnost je přitom v praxi velmi významná a bude nutno o ní model doplnit
- zjištěné závěry jsou, v souladu s atributy modelování, velmi obecného charakteru a je nutné je v zájmu dalšího výzkumu výrazným způsobem konkretizovat do podmínek zkoumané oblasti.

### ZÁVĚRY

Jak již bylo avizováno v úvodní části příspěvku, jádro poslední části bude tvořeno zejména syntézou doporučení pro navazující primární výzkum. Na půdorysu zjištěných skutečností tedy můžeme odvodit následující:

- veškeré další akce je žádoucí orientovat zejména na analýzu vnějších determinantů, což potvrzuje určité publikační vakuum v této oblasti
- je nutno klást důraz zejména na identifikaci vzájemných vazeb (statistická významnost) mezi jednotlivými vnějšími determinanty a přesně definovanými výkonovými charakteristikami

- je rovněž nutné prověřit homogenitu či rozdílnost obou zkoumaných oblastí (kterými bude supply chain management v potravinářství a produktová podpora ve finančním poradenství), tyto jsou natolik rozdílné, že v případě stejných výsledků (po prověření korektnosti realizované metodiky) lze zjištěné skutečnosti určitým způsobem zobecnit; jejich rozdílnost je naopak podnětem pro další výzkum
- je nutno rozšířit „záběr“ výzkumu i o kombinace metod ve zmíněných prognostických modelech s důrazem na jejich vzájemné interakce za stanovených vazeb, podmínek a stavů determinantů

Pokud se týče vlastní metodiky výzkumu, autor předpokládá postup v soustavě kvalitativní výzkum (rozhovory) → vytvoření kvantitativního výzk. nástroje (dotazník) a předvýzkum → kvantitativní výzkum s tím, že celý výzkum bude orientován behaviorálně, tj. nebude se jednat o statistickou či jinou simulaci, ale **jádrem bude dotazování vlastních prognostiků**. Vzhledem k faktu, že tato metoda je při zkoumání v předmětné oblasti využívána spíše okrajově, je nutno dbát zvýšenou pozornost na její validitu, reliabilitu a další kvalitativní charakteristiky. Ostatní ukáže až praktická aplikace.

## LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, J. S., COLLOPY, F., YOKUM, J.T. Decomposition by Causal Forces: A Procedure for Forecasting Complex Time Series. *International Journal of Forecasting*, Vol. 21, Issue 1, 2005. ISSN 0169-2070.
- [2] ARMSTRONG, J. S. Error Measures For Generalizing About Forecasting Methods: Empirical comparisons. *International Journal of Forecasting*, Vol. 8, 1992. ISSN 0169-2070.
- [3] ARMSTRONG, J. S. Long range forecasting. John Wiley & Sons Inc., 1978. ISBN 0471030023.
- [4] ARMSTRONG, J.S. Principles of Forecasting - A Handbook for Researchers and Practitioners. Springer, 2001. ISBN 0792379306.
- [5] BUŘITA, L. Prognostické metody a jejich využití v rezortu MO. (Článek v elektronické formě, ISBN nepřiděleno).
- [6] DeLURGIO, S. A. Forecasting Principles & Applications. McGraw-Hill College, 1998. ISBN 0075611201.
- [7] FILDES, R., GODWIN, P. Good and Bad Judgment in Forecasting: Lessons from Four Companies. *Foresight*, Issue 8, Fall 2007. ISSN 1555-9068.
- [8] HENDL, J. Přehled statistických metod zpracování dat. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- [9] JORGENSEN, M., TEIGEN K. H., MOLOKKEN, K. Better sure than safe? Overconfidence in Judgment Based Software Development Effort Prediction Intervals. *Journal of Systems and Software*, Vol. 70, Issues 1-2, 2004. ISSN 0164-1212.
- [10] MAKRIDAKIS, S. G., WHEELWRIGHT, S. C. Forecasting methods for management. John Wiley & Sons Inc., 1989. ISBN 0471600636.

- [11] ORD, K., HIBON, M., MAKRIDAKIS, S. G. The M3-Competition. International Journal of Forecasting, Vol. 16, Issue 4, 2000. ISSN 0169-2070.
- [12] POTŮČEK, M. Manuál prognostických metod. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. ISBN: 80-86429-55-5
- [13] TVRDOŇ, J. Ekonometrie. Praha: CREDIT, 2004. ISBN 80-213-0819-2.
- [14] VANĚK, J. Informační systém firmy: distanční studijní opora. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 1. vyd. ISBN 80-7248-252-1.
- [15] WADDEL, D., SOHAL, A. S. Forecasting: The Key to Managerial Decision Making. Management Decision, Vol. 32 No. 1, 1994. ISSN 0025-1747.
- [16] ZEMAN, M. Jak jsem se mýlil v politice. Praha: Ottovo nakladatelství, 2005. ISBN 80-7360-260-1.
- [17] Institute of international forecasting (IIF), 2007: [www.forecastingprinciples.org](http://www.forecastingprinciples.org)

Ing. Jiří Šindelář  
Katedra řízení,  
Provozně ekonomická fakulta  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýcká 129  
165 21 Praha 6  
tel.: +420 224 382 248  
[sindelar@pef.czu.cz](mailto:sindelar@pef.czu.cz)



# Poistenosť na Slovensku a v EU 25

ELENA ŠIRÁ

## **Anotácia**

Článok sa zaoberá problematikou poistenosti, ako jedného z ukazovateľov rozvinutosti poisťovníctva. Analyzuje poistenosť v SR a v EU 25 a hľadá možnosti priblíženia sa hodnotám EU 25. Rozoberá predpísané poistné a v ňom podiel neživotného a životného poistenia. Na základe demografických ukazovateľov sa snaží poukázať na potenciál Slovenska. Na slovenskom trhu pôsobí v súčasnosti 24 komerčných poisťovní, ktoré ponúkajú rôzne poistné produkty pre obyvateľstvo aj pre podniky.

## **Kľúčové slová**

poisťovňa, poistné, poistný trh, poistenie

## **Annotation**

This article deals with the insurance market in Slovakia. It describes the situation in this special market, according to demand and supply of insurance products. 24 commercial insurance companies associated in the Slovak Insurance Association operated in the Slovak Republic until 17.10.2007. Development of life insurance in recent years has been more dynamic than in non-life insurance. We try to mark the areas for enlarging insurance activities. The Slovak Republic is gradually getting closer to the European average. After admission of Slovakia to the European Union, the approximation of insurance industry and its legislation may be achieved.

## **Keywords**

insurance market, insurance, premium, insurance company

## **ÚVOD**

Poistný trh je priestor, kde sa stretáva ponuka poistenia a dopyt po poistení a vznikajú vzťahy medzi predávajúcimi – poisťovňami a kupujúcimi. Hlavným cieľom poisťovne je preberať na seba zmluvne definované riziká svojich klientov. Plnenie poistného záväzku nastáva v budúcom období, kedy dôjde k zmluvne definovanej udalosti, ktorá nepriaznivo vplyva na klienta. Poisťovne sa teda pri svojej činnosti musia vyrovnávať s náhodnými situáciami, ktoré sú výraznou črtou poisťovacieho obchodu. (Daňhel, 2005)

Poisťovne sú štruktúrované ako komerčné subjekty a majú formu akciovej spoločnosti. Komerčné poisťovne sa usilujú o dosiahnutie výnosu z poisťovacích činností a z operácií na finančnom trhu. Špecifikom poistného trhu je existencia silného dohľadu, ktorý vykonáva



Národná Banka Slovenska. K 17.10.2007 pôsobilo na Slovensku 24 poisťovní, ktoré boli súčasne aj členmi Slovenskej Asociácie Poisťovní (SAP). Slovenská asociácia poisťovní je záujmovým združením komerčných poisťovní, ktoré zastupuje, ochraňuje a presadzuje ich spoločné záujmy vo vzťahu k orgánom štátnej správy, ďalším právnym subjektom, širokej verejnosti i vo vzťahu k zahraničiu. Jej činnosť je zameraná na oblasť ekonomiky poistenia, legislatívy, vzdelávania a propagácie poisťovníctva ako celku. Prídružení členovia SAP sú Slovenská sekcia medzinárodného združenia pre poistné právo – AIDA, Eximbanka SR a Slovenská kancelária poisťovateľov.

## ANALÝZA POISTENOSTI

Poistenosť je jedným z dôležitých agregovaných ukazovateľov rozvinutosti poisťovníctva. Vyjadruje pomer medzi predpísaným poistným a hrubým domácim produktom. Poistenosť sa udáva v percentách. (Kafková, 2004)

**Tab. č. 1: Poistenosť na Slovensku a v EU 25**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Poistenosť SR v %</b>	2,13	2,36	2,70	2,80	2,91	3,13	3,27	3,42	3,52	3,40	3,24
<b>Poistenosť EU 25 v %</b>	6,7	7,0	5,8	7,7	8,2	6,6	8,1	8,2	8,3	8,7	8,8

Zdroj: spracované podľa výročných správ CEA, SAP a údajov štatistického úradu

V tabuľke 1 sú uvedené údaje o vývoji poistenosti na Slovensku a v EU 25. Je vidieť, že vývoj poistenosti na Slovensku má rastúcu tendenciu, len v posledných dvoch sledovaných rokoch mierne poklesla. Čo sa týka vývoja poistenosti v EU 25, trend je rastúci, aj keď v rokoch 1998 a 2001 údaje v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi poklesli. Ak porovnáme údaje za Slovensko a za EU 25 vidíme, že aj keď poistenosť u nás rastie, stále dosahuje len približne tretinu z hodnôt za EU 25.

**Tab. č. 2: HDP a predpísané poistné**

<b>Rok</b>	<b>HDP v mil. SK bežné ceny</b>	<b>Predpísané poistné celkom v mil. SK</b>	<b>z toho: neživotné poistenie (N)</b>	<b>životné poistenie (Ž)</b>	<b>N:Ž SR</b>	<b>N:Ž EU 25</b>
<b>1996</b>	647 190	13 785, 844	10 241, 108	3 544, 736	74:26	45,9:54,1
<b>1997</b>	717 671	16 968, 414	12 245, 012	4 723, 402	72:28	43,3:56,7
<b>1998</b>	787 344	21 281, 484	14 794, 922	6 486, 562	70:30	41,7:58,3
<b>1999</b>	845 595	23 658, 920	15 149, 395	8 509, 525	64:36	37,9:62,1
<b>2000</b>	937 964	27 321, 642	15 974, 292	11 347, 350	58:42	34,6:65,4
<b>2001</b>	1 018 430	31 858, 348	17 980, 567	13 877, 781	56:44	37,1:62,9
<b>2002</b>	1 108 117	36 283, 377	20 608, 766	15 674, 611	57:43	38,6:61,4
<b>2003</b>	1 222 483	41 811, 465	24 803, 490	17 007, 975	59:41	40,2:59,8
<b>2004</b>	1 361 683	47 956, 455	28 522, 843	19 433, 612	60:40	39,4:60,6
<b>2005</b>	1 485 301	50 519, 435	28 487, 990	22 031, 445	56:44	37,5:62,5
<b>2006</b>	1 659 573	53 757, 131	28 253, 178	25 503, 953	53:47	x

Zdroj: www.statistics.sk, www.slaspo.sk, www.cea.eu

V tabuľke 2 sú uvedené údaje o vývoji HDP a predpísanom poistnom, ktoré boli použité pri výpočte poistenosti za SR. Predpísané poistné je ďalej rozdelené na predpísané poistné pripadajúce na neživotné a životné poistenie, ktorých podiel je aj percentuálne uvedený. Za obdobie od roku 1996 do roku 2006 je vidieť zvyšovanie podielu životného poistenia na úkor neživotného, s výnimkou rokov 2002 – 2004, kedy podiel životného poistenia mierne klesol na úkor posilnenia neživotného poistenia. Ak však tieto údaje porovnáme s údajmi za EU 25 je vidieť výrazný rozdiel. V EU 25 prevláda životné poistenie nad neživotným a každým rokom sa jeho podiel zvyšuje na úkor zníženia podielu neživotného poistenia. Je to spôsobené najmä tým, že Európania sa viac zaujímajú o uzatváranie životných poistiek ako Slováci. No nie je to len problém Slovenska. V podobnom postavení sú aj krajiny EU 10<sup>1</sup>, väčšinou postkomunistické, kde je ešte stále neživotné poistenie v prevahe nad životným. V roku 2005 krajiny EU 10 vykázali pomer neživotného ku životnému poisteniu vo výške 56,7 % : 43,3 %. (CEA, 2006)

Na základe demografických údajoch o vývoji obyvateľstva môžeme predpokladať budúce smerovanie poistného trhu, čo sa týka počtu novouzatvorených poistných zmlúv. Môžeme tu vidieť potenciál poistného trhu do budúcnosti. Osvetou a vplyvom na mladú generáciu môžeme prispieť k spropagovaniu poistných produktov, najmä z oblasti životného poistenia,

<sup>1</sup> Lytva, Lotyšsko, Estónsko, Poľsko, Slovensko, Česko, Maďarsko, Slovinsko, Malta, Cyprus.

a následne k zvýšeniu poistenosti, ktorá je v porovnaní s ostatnými európskymi krajinami nízka. No nie len demografický vývoj môže napomôcť k zvýšeniu podielu životného poistenia. K tomuto zvýšeniu napomohli a napomáhajú aj rôzne daňové úľavy pre obyvateľstvo, ktoré sa takto zabezpečí na dôchodkový vek. No najväčším stimulom pre obyvateľstvo bude určite zvýšenie životnej úrovne, kedy si obyvatelia za svoje príjmy doprajú všetky potrebné spotrebné statky a určitý objem peňazí budú môcť bez obáv zveriť poisťovniam vo forme životných poisťiek.

**Tab. č. 3: Demografické údaje SR**

Rok	Obyvateľstvo k 31. 12.	Živonarodení	Zomretí	Prirodzený prírastok	Saldo sťahovania	Celkový prírastok
1996	5 378 932	60 123	51 236	8 887	2 255	11 142
1997	5 387 650	59 111	52 124	6 987	1 731	8 718
1998	5 393 382	57 582	53 156	4 426	1 306	5 732
1999	5 398 657	56 223	52 402	3 821	1 454	5 275
2000	5 402 547	55 151	52 724	2 427	1 463	3 890
2001	5 378 951	51 136	51 980	-844	1 012	168
2002	5 379 161	50 841	51 532	-691	901	210
2003	5 380 053	51 713	52 230	-517	1 409	892
2004	5 384 822	53 747	51 852	1 895	2 874	4 769
2005	5 389 180	54 430	53 475	955	3 403	4 358
2006	5 393 637	53 904	53 301	603	3 854	4 457

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

Na poistnom trhu vystupujú ako kupujúci obyvateľstvo a podniky. Čo sa týka obyvateľov, ich počet je od roku 1996 rastúci. Na tomto rastúcom trende sa podieľa počet živonarodených detí a imigranti. Od roku 1996 až do roku 2002 klesal počet živonarodených detí a tento pokles bol vo výške 15,5 %. Od roku 2002 má počet živonarodených detí rastúcu tendenciu, no stále ešte nebola dosiahnutá úroveň z roku 1996. Čo sa týka počtu zomretých, tak tam nie sú žiadne veľké výkyvy. Príťahovalectvo má podobný vývoj ako počet živonarodených detí. Tiež od roku 1996 malo klesajúcu tendenciu, ktorá dosiahla minimum v roku 2002 a od vtedy sa zasa počet príťahovaných zvyšuje a v rokoch 2004 - 2006 už prekročil hodnotu z roku 1996.

## ZÁVER

Aj keď poistenosť na Slovensku má v priebehu posledných rokov rastúcu tendenciu, stále nedosahuje ani polovičné hodnoty z úrovne EU 25. Ďalším výrazným rozdielom slovenského poistného trhu oproti priemeru za EU 25 je prevaha neživotného poistenia nad životným. Aby sa zvýšil podiel životného poistenia nestačí iba pozitívny demografický rast, ale je nutné aj

viac priblížiť obyvateľom, ako hlavnej skupine poistencov v danom segmente, tento druh poistenia cez rôzne komunikačné kanály.

## LITERATÚRA

- [1] DAŇHEL, J.: Pojistná teorie. Professional Publishing, 2005, 332 s. ISBN 80-86419-84-3
- [2] KAFKOVÁ, E. a kol.: Poistovníctvo. Bratislava: Ekonóm, 2004, 194 s. ISBN 80-225-1948-0
- [3] KOTULIČ, R.: Modely ekonomického rastu a ich vplyv na rozvoj regiónu. In: *CD z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie „Trendy v systémoch riadenia podnikov“*. Herľany, 13.-14. november 2005: Technická univerzita v Košiciach, 2005, CD nosič, ISBN 80-8073-359-7.
- [4] ŠINDLERYOVÁ- BUTORACOVÁ, I.: Analýza ekonomického prostredia PSK s ohľadom na rozvojový potenciál v rámci SR. In: *Znalostné determinanty regionálneho rozvoja*, FM PU, október 2007. ISBN 978-80-8068-695-6
- [5] ŠIRÁ, E.: Finančná analýza Allianz – Slovenskej poisťovne, a.s. podľa ukazovateľov Standard & Poor's. In: *Management 2006 – zborník medzinárodnej vedeckej konferencie*, 6. – 7. 10.2006, Vysoké Tatry, Slovensko. ISBN 80-8068-512-6
- [6] ŠTEFKO, R., ŠINDLERYOVÁ- BUTORACOVÁ, I.: Europe based on knowledge – a further step of regional development. In: *Selected marketing-logistics management concepts*. Czestochowa, 2007. ISBN 978-83-88469-94-7
- [7] ZÁVARSKÁ, Z: Analýza výkonnosti podnikov pôsobiacich na území SR. In: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2007* [elektronický zdroj] / Rastislav KOTULIČ (ed.). Prešov : Prešovská univerzita, 2007, s. 259 - 268 ISBN 80-8068-553-3
- [8] Výročné správy CEA dostupné na [www.cea.eu](http://www.cea.eu)
- [9] Výročné správy SAP dostupné na [www.slaspo.sk](http://www.slaspo.sk)
- [10] [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)

Ing. Elena Širá  
Fakulta manažmentu  
Prešovská univerzita  
Ul. 17 Novembra 1  
08001 Prešov  
Slovenská republika  
[sirae@unipo.sk](mailto:sirae@unipo.sk)



# Koncepty řízení výkonnosti v praxi tuzemských podniků

LADISLAV ŠIŠKA

## **Anotace**

Článek shrnuje výsledky výzkumu, jenž analyzoval v jaké míře jsou užívány systémy měření a řízení výkonnosti ve společnostech, které mají své sídlo v České republice. Konkrétně jsou prezentovány informace o v současnosti převažujících nástrojích řízení výkonnosti.

## **Klíčová slova**

řízení výkonnosti, měření výkonnostim, informace pro řízení

## **Annotation**

The article summarizes results of a survey that deals with analysis of performance measurement and management systems in companies having their seats in the Czech Republic. There is presented information about the current prevailing tools for performance management.

## **Keywords**

performance management, performance measurement; management information

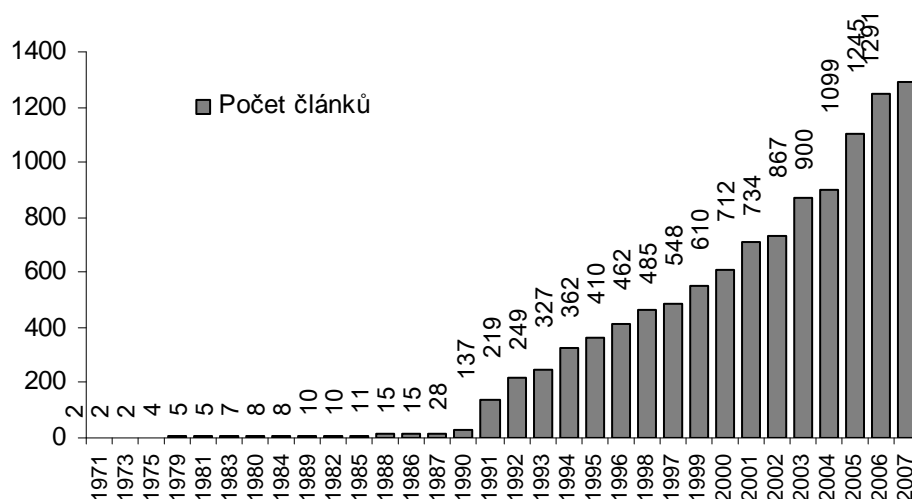
## **ÚVOD**

Schopnost podniku uspět v hospodářské soutěži (tj. konkurenceschopnost podniku) je výslednicí celé řady faktorů. Mezi takové faktory se bezesporu řadí i způsob, jakým podnik měří a na základě svých měření pak řídí vlastní výkonnost, a to nejen výkonnost měřenou fina.

Zostřující se konkurence na světových i domácích trzích se projevuje rostoucím zájmem podniků o problematiku řízení a měření výkonnosti. Zájem se přitom nesoustředí pouze na finanční výkonnost, která bývá tradičně vyjádřena různými ukazateli růstu výnosů, resp. ukazateli efektivnosti podnikové činnosti zachycujícími ziskovost podnikových činností, procesů, produktů. S rozvojem středně- a dlouhodobého strategického řízení se do popředí pozornosti podnikových manažerů stále více dostávají i nefinanční nástroje měření a řízení výkonnosti, které často přesněji indikují zásadní změny trendů podnikové činnosti a podnikového okolí než zhoršené, či zlepšené finanční výsledky, ve kterých řada věcných řídicích rozhodnutí nachází svůj odraz teprve se značným zpožděním.

Problematika měření a řízení podnikové výkonnosti (Performance Measurement, Performance Management) nezůstává stranou pozornosti ani v případě akademické veřejnosti. Patrné je to z každoročních nárůstů počtu publikací, které se zabývají tématem řízení nebo měření podnikové výkonnosti. Graficky tento trend ukazuje obrázek 1, ve kterém jsou znázorněny počty článků zveřejněných v časopisech sledovaných citační databází Web of Science americké společnosti ISI.

**Obrázek č. 1: Počty článků na téma řízení a měření podnikové výkonnosti**



Zdroj: ISI Web of Science, dne 31. prosince 2007. Analyzovány byly časopisy spadající do kategorií: Management; Business; Operations Research & Management Science; Economics; Business, Finance

Rovněž Katedra podnikového hospodářství ESF MU se zařadila mezi pracoviště, která se zabývají výzkumem měření a řízení výkonnosti, když v rámci specifického výzkumu realizovala úkol Nástroje měření výkonnosti podniků (dále jen „výzkum výkonnosti“). Následující text stručně seznámí čtenáře s teoretickým zázemím výzkumu výkonnosti a s vybranými výsledky empirického šetření, které proběhlo v podnicích se sídlem v České republice.

## 1 TERMINOLOGIE VÝZKUMU

V návaznosti na narůstající oblibu problematiky měření a řízení výkonnosti podniku se stále více rozvíjí paleta různých pojetí měření podnikové výkonnosti, jako nezbytného předpokladu pro účinné řízení výkonnosti podniku. Pro názornost si přiblížme některé z nich:

- Neely, Gregory, Platt (1995, s. 81) specifikují pojem systém měření výkonnosti následovně: „Systém měření výkonnosti může být definován jako množina měřítek používaných ke kvantifikaci účinnosti a efektivnosti podnikové činnosti.“
- Němečtí autoři Horváth, Reichmann (2003, s. 530) přebírají vymezení svého kolegy Gleicha (2002, s. 51): „Pod měřením výkonnosti se rozumí vytvoření a používání více ukazatelů z různých dimenzí (např. náklady, čas, kvalita, schopnost inovací,

spokojenost zákazníků) s cílem vyjádřit efektivitu a účinnost výkonů a potenciálů výkonů různých objektů v podniku, tzv. výkonových úrovní (např. organizačních jednotek různé velikosti, zaměstnanců, procesů).“

- CIMA (2003, s. 38-39) k heslu Performance measurement uvádí: „Proces ohodnocování zdatnosti, s jakou je vykazující jednotka úspěšná při dosahování svých cílů, a to z pohledu hospodárného získávání zdrojů a jejich účinného a efektivního použití. Měřítko výkonnosti mohou být založena jak na naturálních, tak na hodnotových informacích.“
- Kuwaiti (2004, s. 59) si pro účely svého výzkumu organizačního zabezpečení tvorby systému řízení výkonnosti vymezil proces měření výkonnosti jako: „soubor souvisejících činností spočívajících v identifikaci a sběru dat a v jejich transformaci do relevantních, srozumitelných a proveditelných informací o výkonnosti, které umožňují věrné zhodnocení rozsahu, v jakém byly dosaženy strategické, taktické a operativní cíle, a vytváří základ pro systém odměňování a hodnocení.“
- Marr (2004, s. 5), výzkumný pracovník anglického Centre for Business Performance at Cranfield School of Management, rozvíjí vymezení svých kolegů Neelyho, Gregoryho a Plattse - následovně: „Business Performance Management je organizační přístup k hodnocení a sledování výkonnosti ve vztahu k množině cílů a úkolů. Zahrnuje metodologii, systémový rámec a ukazatele, jejichž účelem je pomáhat organizacím při formulování a posouzení strategie, motivovat pracovníky a komunikovat výkonnost podniku jeho externím stakeholderům.“

Citované definice sloužily jako zdroj inspirace pro vymezení systému měření výkonnosti. Z nich jsme pro účely výzkumu měření výkonnosti vymezili: „Systém měření výkonnosti podniku představuje soubor provázaných procesů, jejichž účelem je:

- zjišťovat a sbírat data o výkonnosti všech významným podnikových činností,
- přetvářet tato data do relevantních a srozumitelných informací,
- s pomocí takových informací přesně vyhodnotit (zkontrolovat) úroveň, jak bylo dosaženo cílů podniku stanovených v oblasti strategické, taktické, operativní a
- vytvořit tím základnu jednak pro rozhodování manažerů a jednak pro odměňování a motivaci pracovníků podniku ve třech výše zmíněných oblastech (strategické, taktické a operativní).“

K dosažení vyjmenovaných účelů systému měření výkonnosti se v odborné literatuře nabízí celá řada nástrojů (přístupů, metod). Ty se zaměřují jak na celopodnikovou úroveň, tak na řízení výkonnosti pouze vybraných částí podniku, resp. podnikové činnosti. Bez nároku na úplnost a pouze pro účely výzkumu výkonnosti jsme je uspořádali do skupin „nástrojů řízení a měření výkonnosti“:

1. Manažerské účetnictví založené na kalkulaci plných nákladů.
2. Manažerské účetnictví založené na kalkulaci neúplných (variabilních) nákladů (Variable Costing, Direct Costing).



3. Procesní manažerské účetnictví (Activity Based Costing, ABC).
4. Controlling (rozpočtování, důsledná rozpočtová kontrola, reporting).
5. Balanced Scorecard a metody z něj vycházející.
6. Ekonomická přidaná hodnota (EVA) a s ní spojené koncepty (MVA, Value Based Management).
7. Řízení kvality (TQM, Baldrige, vč. konceptů Six Sigma, Benchmarking, Kaizen).
8. Teorie omezení = TOC (autorem Goldratt).
9. Reengineering procesů = BPR (autory Hammer, Champy).
10. Lean management (vč. konceptu JIT).

## **2 POUŽITÉ METODY A CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍHO SOUBORU**

Hlavní metodou první etapy výzkumu řízení výkonnosti se stalo dotazování prostřednictvím dotazníku. Respondenti z oslovených podniků jej vyplňovali na www-stránce, odkud se data přenášela do databáze odpovědí. Dotazování proběhlo ve dnech 16. dubna až 24. května 2007. Ze souboru 8 070 oslovených podniků zodpovědělo internetový dotazník 291 respondentů, což odpovídá návratnosti 3,6%.

Cílovou skupinu oslovených podniků tvořily podniky se sídlem v ČR, s předmětem činnosti v odvětvích C-K podle OKEČ (Odvětvové klasifikace ekonomických činností) a s počtem zaměstnanců přesahujícím 20 osob, protože menší organizace podle našeho předpokladu nevyžadují příliš sofistikované systémy řízení. Z vyčerpávajícího šetření ČSÚ (2006) vyplývá, že k poslednímu dni kalendářního roku 2005 působilo v České republice 22.777 takových subjektů.

## **3 CHARAKTERISTIKY SOUBORU PODNIKŮ, KTERÉ SE ZÚČASTNILY ŠETŘENÍ**

Odvětvová struktura vzorku 291 podniků respondentů se do důsledku neshodovala se strukturou celého hospodářství, uváděnou ČSÚ pro základní soubor. Mezi podniky respondentů chyběly zejména odpovědi z odvětví ubytování a stravování (oddíl H OKEČ), obchodu (G), služeb v oblasti pronájmu a ostatních služeb převážně pro podniky (K), stavebnictví (F) a dřevozpracujícího průmyslu (DD). Naopak nadprůměrný zájem byl o dotazníky v sektoru dopravy a spojů (I) a v odvětvích zpracovatelského průmyslu, která vyrábí základní kovy (DJ), koks a chemikálie (DF, DG), elektrická zařízení (DL) a dopravní zařízení (DM).

Ve vzorku respondentů mají velké podniky větší zastoupení (27% z celkového počtu subjektů) než v základním souboru (7% počtu subjektů). Z pohledu právní formy mezi podniky respondentů tvořilo 38% akciových společností, převažovaly společnosti s ručením

omezeným (k nim byly přiřazeny i ostatní formy obchodních společností) s podílem 56%. Zbytek připadal na družstva a státní podniky.

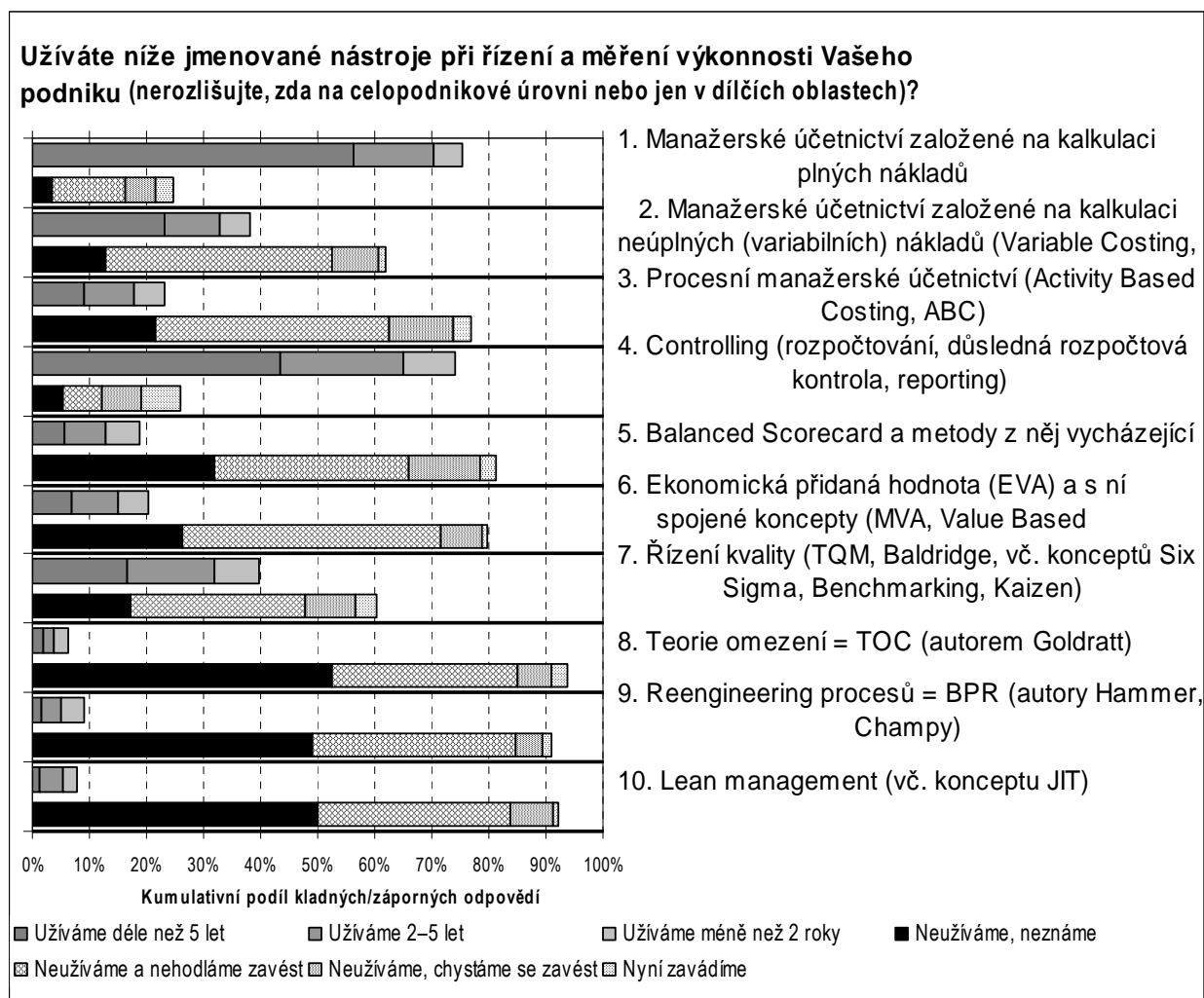
Dotazník byl vyplňován převážně pracovníky finančních útvarů (49,1% případů). Jednoznačnou převahu přitom měli vedoucí těchto útvarů, jejichž odpovědi byly nejčetnější (41,2% všech respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu respondentů tvořili generální ředitelé a členové statutárních orgánů společností (29,6% všech respondentů).

## 4 VÝSLEDKY

Graf na obrázku 2 ukazuje četnost odpovědí na jednu z dvanácti otázek dotazníku, a sice jaké nástroje měření výkonnosti používá daný podnik. V grafu jsou zobrazeny dva vodorovné pruhy ke každé podotázce, která se ptala zda a jak dlouho podnik respondenta užívá konkrétní nástroj řízení výkonnosti. První pruh postupně kumuluje četnosti kladných odpovědí a intenzitou jeho probarvení jsou odstupňovány odpovědi podle počtu let, po které podnik respondenta konkrétní nástroj používá. Ve druhém vodorovném pruhu jsou soustředěny četnosti odpovědí těch respondentů, kteří uvedli, že daný nástroj neužívají. Rozdílnými výplněmi je přitom rozlišován i důvod, proč daný podnik nástroj neužívá (podnik nástroj nezná, nepovažuje za aplikovatelný, teprve zavádí apod., jak vysvětluje legenda grafu). Oba dva pruhy představují vzájemné doplňky do stoprocentního celku. Díky tomu je z porovnání délek sloupců u každého nástroje měření výkonnosti názorně vidět, zda v podnicích převažuje využití daného nástroje (první pruh je delší, než druhý u daného nástroje), či zda naopak se daný nástroj v převážné většině podniků respondentů nepoužívá.

Z obrázku 2 je zřejmé, že tři čtvrtiny podniků (75,2%) používají vývojově nejstarší formu manažerského účetnictví, které je založeno na kalkulaci plných nákladů (56,4% po dobu delší pěti let, 13,8% po dobu mezi dvěma a pěti lety, 5,0% méně než dva roky). Rozšíření manažerského účetnictví plných nákladů odpovídá i minimální procento podniků, které by je neznaly (3,5%, což je nejnižší hodnota z celé desítky nástrojů nabízené v podotázkách). Téměř stejnou četnost rozšíření jako manažerské účetnictví plných nákladů vykazoval i controlling, který v době výzkumu aplikovalo 73,9% podniků. Z doby, po kterou je nástroj užíván, však můžeme usuzovat, že controlling našel své uplatnění v tuzemských podnicích později než manažerské účetnictví plných nákladů, protože pět let používá controlling pouze necelých 43,6%, zatímco četnost používání manažerského účetnictví déle než pět let přesahovala výrazně polovinu všech odpovědí respondentů. Tečkovaná pole ve druhém pruhu současně prozrazují, že controlling patří k jednomu z nejpůvodnějších nástrojů, jestliže jej v době výzkumu více než 7,1% podniků implementovalo a dalších 6,8 % hodlalo implementovat.

**Obrázek č. 2: Relativní četnosti odpovědí**



Zdroj: Data z dotazníkového šetření. Vlastní výpočty a zobrazení.

Naopak nejméně známý pojem pro podniky představuje Goldrattova teorie omezení (52,6% podniků tento nástroj nezná), následována Lean Managementem neznámým pro polovinu podniků a reengineeringem, který nezná 49% podnikových respondentů.

V důsledku terminologické neustálosti pojmů z oblasti nástrojů řízení výkonnosti nebylo možné nabídnout kompletní paletu všech nástrojů používaných v podnicích. Proto byla do dotazníku zařazena možnost volného doplnění takového nástroje, který podnik sice užívá, ovšem respondent jej nenalezl mezi desítkou nástrojů, které mu nabízely jednotlivé podotázky. Této možnosti využilo 15 respondentů (tj. asi 6% odpovídajících), mezi jejichž odpověďmi se objevily:

- Nástroje převážně z oblasti řízení výroby a kvality: „Kanban, Poka Yoke, metody průmyslového inženýrství“, „GQM, 5S, 7S, aj.“, „SMED, WES, OEE, COT, atd.“, „čistá výroba“, „ISO 9001:2000“ apod.
- Nástroje strategického managementu: „SWOT“, „strategický management“ apod.

- Finanční oblasti se týkaly výroky: „Jednoduché sledování nákladů a výnosů z účetnictví po střediscích“, „selský rozum a jednoduché kalkulace“, „selský rozum a kupecké počty“, což jsou humornou formou přesně vystižené základní principy všech metod řízení výkonnosti, a do značné míry i podnikání obecně.

## 5 ZOBECNITELNOST VÝSLEDKŮ

Jedinou charakteristikou dostupnou z údajů ČSÚ, která by se týkala přesně základního souboru 22 777 podniků, byla informace o počtu podniků s 20-250 zaměstnanci (dále jen „střední podniky“) a počtu podniků s 250 a více zaměstnanci („velké podniky“) v jednotlivých odvětvích. Tento znak jsme se proto rozhodli otestovat tzv.  $\chi^2$ -testem dobré shody. Ten ověřoval, na jaké hladině statistické významnosti četnost podniků respondentů v odvětvích ve výběrovém vzorku odpovídá četnosti podniků v odvětvích základního souboru. Testovaná (nulová) hypotéza přitom říkala, že četnosti ve vzorku respondentů odpovídají četnostem v základním souboru, zatímco alternativní říkala, že tomu tak není.

Pro celý soubor respondentů se s 99,9% pravděpodobností podařilo vyvrátit nulovou hypotézu o shodě četností se základním souborem. Co se týče části vzorku respondentů, jimiž byly velké podniky, byla pravděpodobnost alternativní hypotézy o neshodě nižší, a sice 69,8%. Pouze s 30% pravděpodobností tedy může pro velké podniky v souboru respondentů platit tvrzení, že jejich odvětvové zastoupení odpovídá zastoupení v základním souboru.

## ZÁVĚR

Celkové prezentované nepřinesly zásadní překvapení, co se týče rozšíření aplikace dotazníkem nabízených nástrojů měření výkonnosti. V souladu s naším očekáváním převládalo rozšíření tradičního manažerského účetnictví plných nákladů, controllingu a řízení kvality.

V případě řízení kvality jsme však s ohledem na značnou pozornost věnovanou zavádění norem řady ISO 9000, vč. státní podpory politiky jakosti (např. programem CERTIFIKACE nabízeným Ministerstvem průmyslu a obchodu), očekávali z řad respondentů nadpoloviční procento odpovědí, že jejich podnik management jakosti používá. Obdobně překvapující pro nás byla poměrně nízká zastoupení dalších nabízených nástrojů, jejichž těžiště spočívá zejména v podpoře řízení věcné stránky podnikových procesů, jakými byly TOC, či Reengineering procesů a Lean Management. V případě posledních dvou jmenovaných nástrojů snad může poskytnout vysvětlení skutečnost, že se jedná o koncepčně nepřilíživě ucelené nástroje konce minulého století, jimiž se americká podniková sféra snažila reagovat na vyzývavý, nečekaný úspěch japonských podniků. Řada principů těchto metod, včetně silného důrazu na procesní pojetí organizace a řízení podniků, mezitím našla svůj odraz v nástrojích řízení kvality, či procesně orientovaného účetnictví. Překvapivé výsledky také mohla zavinit nevhodná formulace podotázek v dotazníku, kdy např. v podotázce na řízení kvality jsme výslovně v závorce neuvedli normy řady ISO 9000, které dva respondenti

vzpomínali ve volných komentářích. Konečně posledním možným vysvětlením malé obliby nástrojů věcného řízení mohla být struktura respondentů, ve které výrazně převažovali specialisté na finanční oblast řízení podniků.

Závěrem je nutno připomenout, že jakékoliv zobecnění výsledků dotazníkového šetření naráží na nedostatečnou shodu struktury vzorku respondentů se základním souborem. Veškeré prezentované výsledky je proto nutné vnímat jako platné pouze pro skupinu respondentů, případně jako indicie z anketního šetření, nikoliv však jako charakteristiky reprezentující celou populaci tržních subjektů s více než 20 zaměstnanci a sídlem v České republice.

## LITERATURA

- [1] ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky 2006*. [online] Praha : listopad 2006, [cit. 2007-05-31]. <<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>>.
- [2] GLEICH, R. *Performance Measurement als Controllingaufgabe*. [online] München, Verlag Vahlen, 2002, [cit. 2004-06-08]. <<http://www.point-consulting.cz/>>.
- [3] HORVÁTH, P. - REICHMANN, T. *Vahlens Großes Controllinglexikon. 2.*, neubearb. und erw. Aufl. München : Vahlen, 2003. ISBN 3-8006-2758-2.
- [4] THE CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (CIMA). *Manažerské účetnictví : Oficiální terminologie*. Praha : ASPI, 2003. ISBN 80-86395-43-X.
- [5] KUWAITI, M. E. Performance measurement process: definition and ownership. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, vol 24, No 1/2, s. 55.
- [6] MARR, B. *Business performance management - the state of the art*. [online]. Hyperion Solutions; Cranfield School of Management. [cit. 2007-02-12]. <<http://hdl.handle.net/1826/1222>>.
- [7] NEELY, A. - GREGORY, M. - PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, Vol. 15, Iss. 4, s. 80-116.

Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.  
Katedra podnikového hospodářství  
ESF MU  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
[ladislav.siska@econ.muni.cz](mailto:ladislav.siska@econ.muni.cz)

# Konkurenceschopnost podniku

VLADIMÍR ŠULC

## **Anotace**

Cílem příspěvku je seznámit s konkurenceschopností podniků jež ovlivňuje celá řada vnějších i vnitřních faktorů z nichž je i hospodářská kriminalita. První část se zabývá podobou podnikatelského potenciálu. Další část je věnována trestné činnosti a kategorie páchané držitelem platební karty.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, potenciál, horká krádež, imprinter, skimming, mikročip

## **Annotation**

The aim of the abstract is to introduce competitive strength of companies, which is influenced by a wide variety of outer and inner factors, one of which is also the economic criminality. The first part deals with entrepreneurial potential. The other part concentrates on criminal activities and categories committed by holders of credit cards.

## **Key Words**

competitive strength, potential, hot theft, imprinter, skimming, microchip

## **1 KONKURENCESCHOPNOST JAKO POTENCIONÁL**

Pokud shrneme předchozí poznatky v čem je konkurence firem, dospějeme k závěru, že v jejich konkurenceschopnosti. Současně si musíme uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu.

Musí se tedy vyznačovat:

- a. všeobecnými charakteristikami:

Existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je ( např. na trhu), a tím, co může nebo musí být ( např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ( konkurencí) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potencionálu nebo ke vzniku nového potencionálu firmy:

- b. speciální charakteristikou

Existuje externí zřetel hodný potencionál, omezující ( kladoucí odpor) potencionál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potencionálu firmy, tzn. Existuje zřetel hodný konkurent firmy buď na straně nabídky ( např. dodavatelé) nebo na straně potřeby ( např. spotřebitelé).

Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Shrneme-li jen některé publikované poznatky ( např. Kašík, 1998, s. 171 – 190, 263 – 269, nebo Kubr, 1991, s. 70 – 97, a zejména Kopčaj, 1999, s. 13 – 40 aj, můžeme říci, že potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potencionálu původního nebo ke vztahu potenciálu nového.

Dále můžeme dodat slova .Kopčaje (1999, s. 16): Produkt chápeme jako výsledek exploatace, za který obdržíme vše, co potřebujeme pro jištění krátkodobé existence i rozvoje potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.“

## 2 POHLED NA VZTAH MEZI POTENCIÁLNOSTÍ A REÁLNOSTÍ

Lze vyslovit názor, že jde o stěžejní a nový zorný úhel pro další pochopení konkurenceschopnosti, hospodářské soutěže apod. V současnosti jde o zásadní zlomový pohled na vztah mezi potenciálností a reálností. Je schématicky znázorněn.

Existenční přístup			
potenciálností		reálností	
geneze → geneze			
Charakteristika potenciálu	Potenciál jako produktivní faktor	Potenciál jako reálná akce = příčina ( produkt)	Spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
Konkurenceschopnost	Konkurenční síla-tlak	Konkurence - konkurování	Úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt

## 3 TRESTNÁ ČINNOST PÁCHANÁ DRŽITELEM PLATEBNÍ KARTY

Trestná činnost páchaná oprávněným držitelem platební karty se většinou projevuje ve dvou druzích. V prvním případě se jedná o **insolvenční (platební neschopnost) držitele**. Fakticky se ze strany držitele jedná o předem připravený podvod. Platební kartu (nejčastěji kreditního typu) využívá tak, že přečerpá zůstatek na účtu a následně nehodlá vzniklé dluhy uhradit. Odhalení pachatele zpravidla nečiní potíže. Preventivně se těmto problémům emitenti platebních karet brání pečlivým vyhodnocením solventnosti žadatelů o vydání platební karty i využíváním interních databází „problémových klientů“.

## 4 DRUHY TRESTNÉ ČINNOSTI – KATEGORIE

Druhý druh trestné činnosti lze charakterizovat jako tzv. simulovanou krádež - ztrátu platební karty. Podstatou je **simulovaná krádež nebo ztráta** platební karty, kterou držitel stanoveným způsobem emitentovi ohlásí, ale kartu používá dále, uskutečňuje nekorektní operace, které

přičítá fiktivnímu pachateli. Neoprávněné finanční operace jsou ovšem možné pouze po omezenou dobu (většinou do doby blokace platební karty, která je v řádu hodin), případně tzv. podlimitními transakcemi, které není potřebné autorizovat. Z trestněprávního hlediska se opět jedná většinou o podvod. Jednotliví emitenti si pro tyto možnosti zneužití platebních karet stanovují vlastní, mnohdy rozdílná kritéria.

Trestná činnost spáchaná neoprávněným držitelem platební karty má několik aspektů. Může se jednat o **nepoctivého nálezce** platební karty, který ji zneužije před jejím zablokováním např. využitím platného PIN kódu, který u platební karty našel (hrubá neopatrnost legálního vlastníka platební karty), především výběrem hotovosti z bankomatu. V úvahu přichází zneužití platebních karet rodinnými příslušníky nebo blízkými osobami (kteří znají PIN kód karty, příp. i další nutné individualizační údaje). Motivem nemusí být pouze majetkový prospěch, ale i „řešení“ různých vzájemných neshod. Trestní stíhání může být ovšem (v konkrétních případech) znemožněno odepřením souhlasu poškozeného.

Podstatně kvalifikovanější trestná činnost přichází v úvahu (při znalostech mechanismů fungování platebních karet) ze strany zlodějů nebo překupníků platebních karet. Tito pachatelé disponují velmi dobrými znalostmi o aplikačních možnostech platební karty a také o obchodních místech, kde lze tyto karty konkrétně uplatnit, v úvahu berou často i různá zabezpečení prostoru, ve kterém hodlají nelegální operaci uskutečnit (kamerové systémy a další).

Případy tzv. **horkých krádeží**, tj. krádeží platební karty, kterou ještě oprávněný držitel nezaregistroval, vedou často k odčerpání značných finančních částek z účtu držitele platební karty, a to zvláště v případech, kdy má pachatel současně k dispozici i nějaký osobní doklad poškozené osoby (např. občanský průkaz, cestovní pas). Riziko neoprávněného výběru vyšších finančních částek nebo finančních transakcí se zvyšuje se speciálním charakterem platebních karet (např. tzv. stříbrné, zlaté či diamantové platební karty vydávané zvláště solventním zákazníkům, kteří mohou mnohdy při jejich užívání přecházet i do značných debetů). I po následné blokaci platební karty lze však mnohdy uskutečňovat drobnější, podlimitní finanční transakce (jak již bylo uvedeno), a to mnohdy s vědomím a spoluúčastí nekorektních obchodníků. Odcizené platební karty lze dokonce v některých případech (po využití předcházejících možností) i dodatečně zpeněžit jejich odevzdáním u emitenta a inkasovat částku za jejich navrácení jako karet „nalezených“.

Do zmíněné kategorie trestné činnosti patří i forma **krádež - navrácení**. Název napovídá, že po odcizení platební karty je oprávněnému držiteli následně vrácena, ovšem za podmínek, kdy oprávněný držitel o krádeži neví, a tedy ani netuší, že s jeho platební kartou bylo nelegálně nakládáno, a proto neuskutečnil kroky k jejímu zablokování. V období, kdy platební kartu nemá oprávněný držitel k dispozici, dochází k nelegálním výběrům z účtu, překopírování elektronických údajů (tzv. skimming) nebo k opsání identifikačních údajů. Poškozená osoba se o nedovoleném použití platební karty mnohdy dozví až ze zaslání výpisu z účtu a případné následné reklamace bývají značně problematické.



Do zmíněné skupiny trestné činnosti s platebními kartami lze začlenit i tzv. **podvodné žádosti**, jejichž podstatou je skutečnost, že pachatel k žádosti o vydání platební karty předloží pozměněné nebo padělané osobní doklady. V případě úspěchu je vydána platební karta neexistující osobě, jejíž následná identifikace je nemožná nebo velmi obtížná.

V úvahu přichází také **zneužití nedoručené platební karty**, které lze uskutečnit v případech, kdy emitent platební karty ji zasílá držiteli poštovním stykem. V těchto případech, které jsou zřejmě v praxi ustupující, zasílá emitent odděleně platební kartu a příslušný PIN kód. Protože platební karta nemá podepsaný (vyplněný) podpisový proužek, naskýtá se pachateli možnost proužek podepsat a kartu zneužít. V současnosti je ovšem jednoznačně preferováno osobní převzetí platební karty na příslušném výdejním místě, případně je požadována telefonická zpětná kontrola o úspěšném poštovním předání platební karty včetně uvedení hesla, které bylo mezi emitentem a držitelem karty domluveno při sjednání smlouvy. V opačném případě je platební karta blokována a nezpůsobilá k provádění příslušných transakcí.

Zneužití platebních karet je možné i ze strany obchodníků. Často se jedná o tzv. **přepsané prodejní doklady**. Uskutečnit tento způsob lze pouze s embosovanými platebními kartami, pokud jsou jejich údaje snímány zařízením zvaným imprinter (slangově již zmíněnou „žehličkou“). Imprinter je fakticky mechanické zařízení, které vytvoří otisk (kopii) platební karty na papírový předtisk a zároveň na něm uvede identifikaci obchodního místa. Z této v podstatě mechanicky provedené transakce se vyhotovuje ve třech vyhotoveních pokladní doklad, který po autorizaci podpisem je v jednom výtisku předán kupujícímu, druhý si pro své vyúčtování ponechává obchodník a třetí výtisk je zaslán zúčtovacímu bankovnímu domu k provedení příslušné finanční transakce. Obchodník může nelegálně upravit výši zaplacené částky na dokladu, který si ponechá pro vyúčtování, i na dokladu, který zasílá k zúčtování příslušnému bankovnímu domu (pochopitelně směrem k vyšším finančním částkám). V případech problémů a reklamací, pokud již plátce nemá kopii dokladu k dispozici (po její ztrátě, odhození apod.) se dostává do situace důkazní nouze a jeho, byť oprávněné nároky jsou problematizovány.

Ze strany obchodníků přicházejí v úvahu i další případy trestné činnosti s platebními kartami, z nichž mezi významnější patří např. **vícenásobné otisky**. Pachatel trestné činnosti (obchodník) opakovaně neoprávněně „přežehlí“, přesněji zkopíruje údaje z platební karty na předtisk účtenky - to mu nechtěně umožní oprávněný držitel platební karty např. tím, že platební kartu ztratí ze svého dohledu (bez fyzické kontroly ji např. předá účtujícímu číšníkovi). Následně po úpravě finanční částky na některé blanco kopii pachatel doplní dalším „žehlením“ identifikační údaje o obchodním místě, účtenku doplní „pravým“ podpisem držitele a předá ji k proplacení příslušnému bankovnímu domu. Prevence této trestné činnosti je zřejmá - neponechávat platební kartu bez fyzické, především vizuální kontroly, tedy neponechávat ji z dohledu oprávněného držitele. Přesto se lze v praxi setkat s různými případy, kdy obchodník, který s platební kartou nakládá, využívá různé legendy k tomu, aby ji měl alespoň na krátký časový interval k dispozici bez kontroly oprávněného držitele, přičemž tyto legendy budí mnohdy velmi důvěryhodný dojem (např. záminky týkající se technicky

nekvalitního záznamu z platební karty, který je třeba zopakovat, potřeba upřesnění některých identifikačních údajů, potřeba úpravy nebo opravy poškozeného snímacího zařízení a další).

Zmíněné možnosti páchaní trestné činnosti nejsou jistě jediné, se kterými se lze v kriminalistické praxi setkat.

Závažným druhem trestné činnosti s platebními kartami je tzv. **skimming**. Jedná se o způsob páchaní trestné činnosti, který vždy vede (ovšem různými cestami) k vytvoření padělku platební karty. V současnosti je považován za jednu z nejnebezpečnějších i nejzávažnějších forem páchaní trestné činnosti s platebními kartami. Skimming se skládá postupně z několika dílčích kroků, které na sebe logicky navazují. V první fázi dochází k nelegálnímu (fakticky latentnímu) zkopírování záznamu z magnetického proužku platební karty, a to ve formátu 1 : 1, včetně zkopírování zakódovaných údajů. K tomu jsou využívána miniaturní zařízení, která lze mnohdy skrýt v ruce (při platbách v obchodech či restauracích) nebo jsou ilegální (duplicitní) součástí vstupních dveří, které umožňují přístup k bankomatům (zámecce o služby bankomatu může vstupní dveře do příslušného prostoru otevřít pouze uplatněním platební karty - jejím „protažením“ čtecím zařízením). Paměťová kapacita uvedených zařízení umožňuje záznam 100 až 200 kompletních údajů z platebních karet (vývoj v tomto směru pochopitelně pokračuje). K tomuto zkopírování dochází v případech (již výše zmíněných), kdy držitel platební karty nemá přehled o jejím pohybu nebo nemá bez použití platební karty přístup k příslušnému bankovnímu terminálu. Vlastní operace trvá řádově sekundy.

Ve druhé fázi provede pachatel zkopírování nelegálně získaných údajů pomocí počítače a příslušného softwaru na pevný disk počítače. V konečné (třetí) fázi „nahraje“ pachatel údaje z počítače na bianco vytvořenou platební kartu opatřenou příslušným magnetickým proužkem. Může se jednat o „bílý plast“, ale i o platební karty (nejčastěji odcizené nebo nalezené), které vykazují všechny atributy platné platební karty, z níž byly ovšem původní elektronické údaje odstraněny a nahrazeny údaji novými.

## ZÁVĚR

Příspěvek se zabývá aktuální problematikou vnitřních a vnějších faktorů konkurenceschopnosti podniků a přináší dílčí poznatky vlivu hospodářské kriminality v podnicích. Charakterizují platební karty vydávané různými emitenty, ale splňující požadavky kladené mezinárodními normami na velikost, tvar a provedení karet. Upozorňují na způsoby zneužívání platebních karet, počínaje způsoby primitivními až po velmi kvalifikované zásahy do elektronických údajů zakódovaných v elektronickém médiu (magnetických proužcích nebo mikročipech) platebních karet. Popisují též různé způsoby a provedení podvodů s platebními kartami. Jsou zmíněny i nové trendy v oblasti platebních karet, které by měly zabránit nebo alespoň podstatně ztížit možnosti jejich zneužívání.

## LITERATURA

- [1] Z. Mikoláš: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku 200 s.,2005,ISBN:80-247-1277-6
- [2] ŠÁMAL, P. et. al., Podnikání a ekonomická kriminalita v České republice Pavel, 1.vyd. - Praha: C.H.Beck, 2001 - xxv, 776 s. ISBN 80-7179-493-7
- [3] Institut ministerstva spravedlnosti pro další vzdělávání soudců a státních zástupců:Trestná činnost v bankovním sektoru, 2. vyd. - Praha1997 ,187 s. . ISBN 80-7256-482-3
- [4] Institut ministerstva spravedlnosti pro další vzdělávání soudců a státních zástupců:Trestná činnost na českém kapitálovém trhu, 1 – vyd. Praha,1997 115 s. . ISBN 80-71214-493-5
- [5] Suchánek, J.: Zkoumání platebních karet. In: Musil, J. a kol.: Kriminalistika - vybrané problémy teorie a metodologie, učební text. Policejní akademie ČR, Praha, 2001, s. 114 - 120.
- [6] Čipy znemožní kopírování a zneužití karet. Právo, 14. 12. 2002.
- [7] Čipové karty proti elektronickým zlodějům. Právo, 10. 1. 2002. Podvody s platebními kartami stály klienty a banky miliony. Právo, 6. 11. 2002. Kreditní kartu je lepší někdy nechat doma 4. 8.2007 - (vč.) - str. 18

Ing. Vladimír Šulc  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně  
Kolejní 4  
612 00 Brno.  
Lada.Sulc@seznam.cz

# Proč si koupit výrobek/službu zn. X? (Konkurenceschopnost v praxi)

ROSTISLAV TESAŘ

## **Anotace**

Příspěvek z praxe nadnárodní společnosti upozorňuje na některé zdánlivé odlišnosti či pohledy na konkurenceschopnost podniků. Všechny silné společnosti usilují o to, být excelentními subjekty na svém trhu a v teritoriu své výrobní základny, byť jejich chování nenese na první pohled rysy“ dravosti“ za každou cenu.

## **Klíčová slova**

konkurenční výhoda, tvrdé a měkké parametry, cesta k vítězství, koncentrace výhod, nadnárodní společnosti

## **Annotation**

The article from practice life of the worldwide Company points out some differences or point of view at the competitiveness of such enterprises. All strong companies strive to be the excellent and outstanding subjects on the market, but in some cases their behaviour is far away from „aggressiveness“ at any expense.

## **Keywords**

competitiveness advantages, hard and soft parameters, way to win, cummulation of advantages, worldwide companies.

## **ÚVOD**

Tato konference se má zabývat klíčovým, nebojím se říci nejdůležitějším, fenoménem života většiny organizací-konkurenceschopností. Tento výraz v sobě kumuluje výsledky množiny všech činností, které v organizaci probíhají. Úspěšných nebo neúspěšných. Činností krátkodobých nebo dlouhodobých. Činností prováděných v různých místech v organizaci i vně firmy na jejím trhu. A s tímto „kapitálem“ neboli „schopností“ (uspět) se pak ucházíme o přízeň zákazníků.

Z praxe víme, že peníze dá firmě pouze zákazník. Spokojený zákazník, jemuž se splní jeho očekávání, a který je za to ochoten vynaložit finanční prostředky. Lze namítnout, že na začátku podnikání to není pravda. Ano, startovací kapitál nám půjčí banka, náš zřizovatel (např. vedení koncernu), půjčí nám je příbuzní, můžeme např. přidat i zdroje z EU fondů, nebo je máme nějak našetřené z dřívějších aktivit.

Ale za určitou dobu je třeba výrobky či služby realizovat na trhu a tam už je našim obchodním partnerem zákazník či dodavatel, a naopak, našim věřitelům (investorům do zahájení naší činnosti), bude nutné vložené finanční prostředky začít vracet (a řečeno stručně česky- i s úroky).

## 1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Každá organizace, snad kromě těch, které poskytují charitativní pomoc, pracuje v prostředí, kde je na trhu více hráčů na stejném kolbišti. Existuje přesah nabídky nad poptávkou. Všechny tyto subjekty chtějí samozřejmě ukrojit co největší, i nejlukrativnější koláč, z nějakého segmentu trhu. K tomu využívají nepřeberné množství nástrojů, jejichž aplikací se snaží v daném čase a při vlastních, jistě minimalizovaných, nákladech získat konkurenční výhodu. A má-li to být VÝHODA, musí tam být někdo, na jehož ÚKOR, na jehož VRUB se této výhody docílí.

Snahou všech podnikatelských subjektů je získání takového postavení na trhu, aby většina výhod byla koncentrovaná v jejich firmě. KONCENTRACE VÝHOD. Je tedy nutno neustále o tyto výhody bojovat a snažit se již získané postavení udržet. A to vyžaduje stále vynakládání síly=finančních prostředků, lidského umu, technických inovací, marketingových činností, atd.

Výrobky nebo služby se realizují na trhu, jehož stav lze charakterizovat jako relativně stabilní, pro vnímavého analytika přehledný, na který mají sice vliv desítky faktorů, které působí na zvýšení/ snížení spotřeby a tedy poptávky, ale přesto v určité časové ose čitelný. Tvrdí-li někdo, že je trh zcela chaotický a nepředvídatelný, jsem ochoten s ním polemizovat.

Základem činnosti firmy je dokonalá znalost prostředí, které vymezuje hranice podnikání dané jednotky.

Konkurenční prostředí je pro každou organizaci vymezeno tzv. „podstatným okolím“. Je to vše, co ovlivňuje nebo bude ovlivňovat chování firmy a chování zákazníků, množina faktorů, které musí firma sledovat. Např. vývoj poptávky, záměry vlády v oblastech, dotýkajících se zájmů firmy, nebo cena ropy na světových trzích, trendy v módě, aktivity ekologických aktivistů, vývoj na trhu s energiemi, legislativa a mnoho dalších.

## 2 JAK PODNIKAT V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

Rada je jednoduchá, jako každá pravda: Být „jedničkou“ na trhu. Toto pravidlo aplikovali již dávno podnikatelé typu Baťa, Škoda, Čuba, Jack Welch, nebo Bill Gates a mnoho dalších úspěšných manažerů. Pokud budeme úspěšní v „Cestě k vítězství“, pak už jen zbývá jednoduše svoji pozici udržovat, lépe je však použít výraz „budovat“, „posilovat“.

Za těmito jednoduchými postuláty se však skrývá veškerá činnost firmy, ať poskytuje výrobky nebo služby. A z praxe vím, že někdy se na trnité cestě k vítězství pohybujeme často

na hraně pravidel či zákonů, někdy morálky, jindy sociálních otřesů. Organizace se musí se snažit, aby převážná většina jejich činností byla vynikající, ty slabší aktivity musí zlepšovat na úroveň těch výborných. To je další jednoduché pravidlo hry, kterou musíme hrát v konkurenčním prostředí.

Dalším pravidlem je, že si konkurence máme vážit. Jednak můžeme dokázat, že jsme lepší. Můžeme se ze znalosti konkurence poučit za účelem zlepšování našich vlastních činností. Můžeme vyhodnocovat mezeru, která je mezi námi a dalšími podobnými subjekty. Časem lze takovému konkurenčnímu podniku nabídnout výhodnou spolupráci, fúzi či alokaci těch činností, ve kterých nejsme tak zdatní jako náš bývalý konkurent.....

Nikdy se nesmí čekat, že něco půjde samo a i když nevíme, jak dál, přesto udělejme změnu. Změnu, která se třeba za čas ukáže jako prozíravá úspěšná. Tímto tvrzením chci zdůraznit to, že je lépe dělat něco, než nečinně tápat v hlubinách tržního hospodaření.

### 3 KONKURENCESCHOPNOST U NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Organizace jakékoliv velikosti se musí řídit pravidly života v konkurenčním prostředí, ať se jedná o jednotku o jednom zaměstnanci ( např. opravář obuvi), nebo organizace dodávající složité investiční celky, nebo poskytující komplexní služby, např. cestovní kanceláře.

Ve všech případech se jejich výrobky či služby realizují prostřednictvím prodeje, tedy prodejní ceny spolu s dalšími benefity a garancemi, které zákazníkovi poskytují.

Není jistě třeba před odborně poučenou veřejností vysvětlovat obecně známé poučky a pravidla z managementu prodeje.

Stanovení „ konkurence“ schopné ceny je jedním z klíčových problémů, se kterým se setkáváme denně. Vše jsou to velice složité procesy, kterými musí procházet každý subjekt, ať malý či zaměstnávající desítky tisíc zaměstnanců, pokud chce na trhu dlouhodobě působit. A u nadnárodních společností, jejichž dceřiné firmy pracují v řetězci, může být cena stanovena s ohledem na efektivnost celého řetězce a ne s ohledem na jednotlivou firmu v rámci celé společnosti.

Světová ekonomika se pohybuje stále rychleji, vpřed, potřebuje více informací přijímat i vysílat. Kdo toto umí lépe, je konkurenceschopnější, než ostatní...

Je jistě zbytečné připomínat symbiózu nebo synergický efekt v tom, že silná = úspěšná firma má konkurenčně schopný jak **výrobek. tak i služby, které péči o zákazníka zabezpečují.** To je fenomén, o kterém se musí uvažovat již při plánech o vývoji nového výrobku, nebo při inovaci stávajících produktů..... rozhodnout jak vyrobíme, ale také jak se s tímto výrobkem dostaneme na trh, jak oslovíme potenciální zákazníky, a jaký servis budeme provádět a poskytovat ve fázi stabilní výroby a po dobu životního cyklu výrobku.

U nadnárodních společností, vyznačujících se množstvím filiálek po celém světě, lze pozorovat jev, kdy se, v jistých případech, tvrdě nesleduje ekonomika některých poboček, tedy jejich ziskovost. Vedení takové nadnárodní společnosti ale sleduje další cíle: teritoriální, politické, někdy i humanitární, bezpečnosti práce či naplnění PR principů atd. Z toho důvodu netrvá na (okamžité) ziskovosti takto fungujících firem a sleduje jiné parametry, např. jak je jejich společnost v daném teritoriu vnímána, jaký koláč trhu drží, ověřuje si i řadu postupů, které tak aplikuje v jiném prostředí, než v mateřské firmě atd.

Lze tedy zjednodušeně říci, že takové firmy fungují, ale rozhodně nejsou plně konkurenceschopné v tom širokém pojetí, jak je většinou chápáno.

Nadnárodní firmy si ale tento postup mohou dovolit, protože jejich akcionáři vnímají společnost jako celek, nejen jako jednotlivé, lokálně vzdálené podřízené jednotky. Taková situace je jim ale strategicky vysvětlena, s výhledem na zlepšení hospodářských výsledků v budoucnu. Ale nad všemi sledovanými parametry ční strategické plány s vidinou ovlivnění daného teritoria vlastními výrobky a službami, podnikat tam s cílem neumožnit to konkurenci, ať již třeba vyrábí v dotyčném teritoriu, nebo tam své výrobky dodává.

V Japonské společnosti Toray Industrie, Inc., (230 poboček po celém vyspělém světě, 40 000 zaměstnanců) je stále řada vedení v Japonsku podřízených firem, pro které toto platí, u některých dokonce desetiletí. Při tomto konstatování nám musí být zřejmé, že výsledky celé nadnárodní společnosti musí být v černých číslech.

## **4 NĚKTERÉ CHYBY, KTERÝCH SE NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI DOPOUŠTĚJÍ**

Nutno konstatovat, že špatných rozhodnutí se tyto společnosti v zásadě nedopouštějí a jejich celosvětová úspěšnost to dokazuje. Ani to není možné, protože mají vypracované takové dokonalé řídicí postupy, kterými se zabývají jejich silně obsazená strategická oddělení na ústředí.

Přesto lze specifikovat několik slabých míst.

- a. Rozhodovací procesy jsou jistě perfektní, berou v úvahu maximum informací. Ale jsou dosti komplikované, časově náročné a tedy zdlouhavé. Celý rozhodovací proces probíhá stupňovitě, lépe řečeno spirálovitě. A v úvodu příspěvku jsem akcentoval stále se zrychlující cykly změn a tedy rozhodování v krátkém čase.....

Výsledkem bývá pozdní finální rozhodnutí, které již plně neodpovídá změně situaci, např. rapidní zvýšení cen energií, markantní změny na trhu práce (ono známé—nejsou lidi!), legislativní a daňové změny, dříve ještě změny v celních pravidlech atd. Víme, že není v lidských silách prognózovat veškeré „detaily“, ale tuto nejistotu je třeba nahradit jistým rizikem, říkáme tomu „zdůvodnitelná nejistota“. Ani „dobře“ není dost dobře, ani „rychle“ není dostatečně rychle. Nutno ale podotknout, že veškerý

realizační proces značně zrychluje transfer know-how, transfer technologií a především rychlá alokace financí.

- b. Neznalost „pracovního prostředí“. Mám na mysli mentalitu lokálních pracovníků, jejich očekávání (vždy jsou vysoká), odlišné pracovní návyky a sociální hodnoty. Tento faktor se sice nyní již poněkud smazává, neboť čeští zaměstnanci jsou již zvyklí na cizince i na práci v multikulturním prostředí. Přesto vyvstávají třecí plochy, které je nutno řešit paralelně s tisíci dalších problémů, změn a modifikací.
- c. Fascinace z rozšíření prostoru podnikání

Na konci minulého století došlo ve světě k tolika podstatným změnám, že dnes je možno prakticky všude. Transfer know-how, financí a technologie směřuje do ekonomicky „nejvýhodnějších“ zemí a tento trend stále pokračuje. Přináší to rozvoj těchto teritorií, uplatňuje se jiná dělba práce v multikulturním prostředí. Procesy výroby i transport přinášejí zatěžování životního prostředí masovými výrobami i následnou dopravou surovin a výrobků. Dobývání dalších oblastí však bude pokračovat.

Ing. Rostislav Tesař  
General Affairs manager  
Toray Textiles Central Europe s.r.o.  
Průmyslová 4  
Prostějov





# Vplyv nových pravidiel solventnosti na investičnú politiku poisťovní

INGRID VACHÁLKOVÁ

## **Anotácia**

Vo svojom príspevku sa zaoberám otázkou možným vplyvom nových pravidiel solventnosti na investičnú politiku poisťovní. Je potrebné si uvedomiť, že aj pri investovaní prostriedkov technických rezerv či vlastného kapitálu sa poisťovňa vystavuje rizikám – kurzovému, úrokovému, kreditnému či trhovému riziku. Nové pravidlá solventnosti tieto riziká ohodnocujú a vyžadujú krytie týchto rizík vlastným kapitálom. Neúmerný rast rizík a potreba vlastného kapitálu môže byť pre poisťovňu likvidačné. Poisťovňa z dôvodu veľkej kapitálovej náročnosti stráca konkurencieschopné postavenie na trhu. V príspevku sa venujem možným zmenám v investičnej stratégii poisťovní a vplyvu na kapitálovú potrebu poisťovne.

## **Kľúčové slová**

Solvency II, Swiss Solvency Test, kapitálový trh, trh s nehnuteľnosťami, právna úprava investičnej činnosti poisťovne

## **Annotation**

The target of this paper is to define and analyze impact of the new solvency rule for insurance company in the European Union and Switzerland on the investment strategies. It's necessary to remember, that by investment of technical reserves insurance is expose of risks. The new solvency rule rate these risks and require to coverage these risks by own capital.

## **Keywords**

Solvency II, Swiss Solvency Test, capital market, legal regulations of investment strategy insurance company

Projekt Solvency II <sup>1</sup>iniciovaný Európskou komisiou a švajčiarsky projekt pravidiel solventnosti Swiss Solvency Test ( SST<sup>2</sup>) majú za cieľ zvýšenie bezpečnosti pre svojich klientov i samotné poisťovne. Tieto pravidlá nie sú úplne identické ale základný princíp v oboch projektoch je jednotný. Pravidlá zohľadňujú individuálnu rizikovú pozíciu každej

---

<sup>1</sup> Solvency II – nové pravidlá sledovania solventnosti poisťovní, zohľadňujú skutočnú rizikovú pozíciu poisťovne. Využívajú interné rizikové modely a majú vstúpiť do platnosti v roku 2010.

<sup>2</sup> SST- sú pravidlá solventnosti platné vo Švajčiarsku od roku 2006.

poisťovne. Na základe rozsahu, rizikovosti a diverzifikácii podstúpených rizík, budú poisťovne povinné držať istý objem vlastných zdrojov. Zjednodušene sa dá povedať, že objem podstúpených rizík na strane aktív bude musieť byť krytý vlastnými kapitálovými prostriedkami na strane pasív poisťovní.

Skúsenosti z histórie ukazujú, že zmeny v dozorných pravidlách poisťovní majú významný vplyv na investičnú činnosť poisťovní. Príkladom môže byť Austrália, kde nové pravidlá spôsobili značný presun investícií z akcií do dlhopisov, pretože dlhopisy majú nižšiu kapitálovú náročnosť.<sup>1</sup>

Rizikovo orientovaná kontrola investičnej činnosti v modeli SST a Solvency II zmení investičnú politiku poisťovní a bude mať dôsledky na európsky kapitálový trh. Švajčiarske súkromné poisťovne s objemom investícií 510,6 Mrd. CHF<sup>2</sup> patria k najvýznamnejším inštitucionálnym investorom na švajčiarskom kapitálovom trhu. Zmeny v ich investičnej stratégii budú mať vplyv aj na dopyt a ceny produktov kapitálového trhu.

Švajčiarske poisťovne v období 1999- 2005 ( pred prijatím projektu SST) investovali najviac finančných prostriedkov do cenných papierov s pevným výnosom. Podiel akcií v ich portfóliu finančného umiestnenia predstavoval v roku 1999 17,36 %, ale tento podiel klesal a v roku 2004 už predstavoval len 7,8% objemu finančného umiestnenia voľných zdrojov. Dôvodom pre takúto zmenu bola kríza na akciových trhoch, ktorá odhalila vysokú rizikovosť danej formy investovania. Očakáva sa, že zavedenie projektu SST a Solvency II bude mať dopady na investičnú stratégiu poisťovní.

Trhovo rizikový model nových pravidiel solventnosti predstavuje modernú rizikovo orientovanú kontrolu investičnej činnosti poisťovne. V modeloch SST a Solvency II musí byť každé podstúpené investičné riziko kryté kapitálom. Kapitálové požiadavky pri niektorých formách investovania budú viesť k redukcii kapitálovo náročných investícií– jedná sa predovšetkým o investície do akcií.

#### *Dopady na trh s obligáciami*

Očakáva sa v investičnej oblasti preorientácia k dlhodobým obligáciám a iným bezpečnejším formám investovania. V roku 2005 a 2006<sup>3</sup> investovali švajčiarske poisťovne 2 Mrd. CHF do pevne úročených cenných papierov, pričom podľa údajov Swiss Stock Exchange v roku 2005 predstavovala trhová kapitalizácia švajčiarskych dlhopisov 255,5 Mrd. CHF. V prípade rastu záujmu o túto formu investícií švajčiarsky kapitálový trh

---

<sup>1</sup> Groupe Consultatif 2005, Solvency II- Newsletter No. 4, str. 7

<sup>2</sup> Schweizer Versicherungsverband 2006, Zahlen und Fakten 2006, str. 9 Časť týchto investícií bola realizovaná aj na zahraničných kapitálových trhoch.

<sup>3</sup> Schweizer Versicherungsverband 2006, Zahlen und Fakten 2006, str. 9

nedokáže pokryť záujem investorov a očakáva sa rast investičnej činnosti na zahraničných trhoch s obligáciami.

V dôsledku zmeny investičnej činnosti v prospech dlhodobých investícií sa očakávajú aj zmeny v štruktúre úrokových mier, kde sa očakáva pokles úrokovej miery pri dlhodobých investíciách. Očakáva sa, že úroková miera nebude závislá od doby viazanosti. Model SST vyžaduje časové zosúladenie aktív a pasív. To sa môže prejavíť prevažne v životnom poistení ako rast dopytu po investíciách s dlhou dobou splatnosti.

Nové pravidlá solventnosti budú mať aj vplyv na dopyt po dlhopisoch rôznej bonity. Požiadavky na vlastný kapitál, ktorý bude kryť riziká z investícií sa budú odvíjať aj od ratingového hodnotenia emitenta. Tak ako v Basel II / model pre bankový sektor/ aj v Solvency II stúpa význam ratingového hodnotenia. Kvôli rastu kapitálových požiadaviek budú poisťovne investičné riziká obmedzovať a tým redukovať kapitálové požiadavky na vlastný kapitál. Dlhopisy emitentov bez ratingového hodnotenia a s nízkou bonitou budú výrazne klesať v investičnom portfóliu poisťovní. Z dôvodu diverzifikácie celkového investičného rizika sa zabezpečí ich zachovanie.

#### *Dopady na trh s nehnuteľnosťami*

Dôležité pre vývoj tejto formy investovania bude otázka priradenia durácie nehnuteľnostiam. Z tohto dôvodu môže dôjsť k zníženiu atraktivity investovania do tohto kapitálového segmentu /opatnosť v dôsledku rozkolísania hypotekárneho trhu/. Nehnuteľnosti však z dôvodu diverzifikácie rizika nevymiznú z portfólia poisťovní. V roku 2005 investovali švajčiarske poisťovne cca. 64,6 Mrd. CHF do pozemkov a nehnuteľností.

#### *Dopady na akciový trh*

Neočakáva sa rast ani redukcia dopytu po akciách. V medzinárodnom porovnaní je objem prostriedkov švajčiarskych poisťovní investovaných do akcií relatívne nízky. Podľa údajov BPV predstavuje podiel akcií v investičnom portfóliu životných poisťovní 10,14 % a pri neživotných poisťovniach je to len 7,53%. V roku 1999 bol tento podiel vo výške 17,36%. Hlavný dôvod poklesu atraktivity tejto formy investovania bol prepád akciových trhov v rokoch 2000 až 2003. Ani slovenské poisťovne nemajú vyššie zastúpenie akcií vo svojom investičnom portfóliu.

### *Dopady na ostatné formy investovania*

Neočakávajú sa žiadne zmeny, i keď je potrebné skonštatovať všeobecný pokles investícií do Private Equity<sup>1</sup>. Podiel prostriedkov finančného umiestnenia v Private Equity predstavuje v neživotných poisťovniach len 0,15% a v životných poisťovniach 0,21%. V praxi i teórii je nejednotný postoj k rizikovosti tejto formy investície. V predošlých prácach sa považovala táto forma investície za veľmi rizikovú, aktuálna štúdia autorov Stemmer/ Zuchner dáva do roviny riziko z investície do Private Equity k riziku akcií.

### *Dopady na kurzové riziko*

Pre európske poisťovne v rámci EU kurzové riziko odpadá vzhľadom na používanie jednotnej európskej meny euro. Pri investovaní mimo eurozóny je potrebné toto riziko adekvátne zohľadniť. Švajčiarsky kapitálový trh sa ukazuje pre švajčiarske poisťovne ako príliš malý. Predovšetkým zahraničný globálny trh s obligáciami bude vo väčšej miere využívaný aj švajčiarskymi poisťovňami v budúcnosti. Model SST môže spôsobiť rast kapitálu, ktorý bude investovaný na zahraničnom trhu s obligáciami, v takom prípade aj napriek aktívnemu využívaniu hedgingu budú prebraté určité úrokové riziká. Obligácie predstavujú dlhodobé investície a náklady na hedging môžu byť pomerne vysoké.

Nové modely solventnosti aktívne zachytávajú aj kurzové riziko, sú transparentnejšie, a vyžadujú pokrytie tohto rizika kapitálom. Podstúpenie dodatočného kurzového rizika znamená aj rast kapitálových požiadaviek. Zmena kurzu však môže byť aj pozitívna. Investovanie do viacerých zahraničných menových oblastí predstavuje pozitívny prvok diverzifikácie a môže spôsobiť pokles celkového kurzového rizika v dôsledku vhodnej diverzifikácie.

### *Dopady zavedenia nových pravidiel na krízy kapitálového trhu*

Trhový rizikový model ponúka štandardný spôsob, ktorá umožňuje kalkuláciu trhového rizika. Takýto štandardný model prináša so sebou za určitých podmienok aj systematické riziko. Keď všetky poisťovne budú postupovať podľa štandardného spôsobu / modelu/, môže pri kríze na kapitálovom trhu dôjsť k rovnakému správaniu poisťovní a prehlbeniu krízy.<sup>2</sup> Na

---

<sup>1</sup> Pojem private equity sa často zaraďuje pod tzv. „alternatívne investovanie“, ktoré zahŕňa množstvo investičných techník, stratégií a tried aktív doplnujúcich tradičné akciové a dlhopisové portfóliá. Investovanie pomocou private equity možno všeobecne definovať ako „investovanie do cenných papierov procesom vyjednávania“. Väčšina private equity investícií smeruje do spoločností, ktoré nie sú obchodované na verejnom trhu.

<sup>2</sup> Konštatuje sa, že práve rovnaké správanie účastníkov finančného trhu spôsobovalo prehlbovanie krízy na kapitálovom trhu v rokoch 2000 až 2003. Došlo k masovému presunu z investovania do akcií do dlhopisov.

zabránenie tejto situácie je vhodné podporovať a využívať rôzne individuálne rizikové modely, ktoré budú spĺňať princípy modelov Solvency II a SST. Dozorný systém postavený na princípoch (SST) je výrazne flexibilnejší a podnecuje poisťovne k tvorbe individuálnych modelov, čím znižuje systematické riziko – čo je pozitívum pravidiel Solvency II. Dozorný systém postavený na pravidlách (Solvency I), kde sú pevne dané formulácie a parametre, systematické riziko neznižuje.

#### *Interdependencia nových pravidiel solventnosti s inými právnymi normami*

So zavedením SST nie je potrebná samostatná právna úprava regulácie investičnej činnosti poisťovne. Prostredníctvom modelu budú podstupené riziká investičnej činnosti zmysluplne riadené. Postúpené riziká budú musieť byť pre splnenie požiadaviek systému podložené kapitálom. Dodatočná regulácia investičnej činnosti vo forme limitov ako je to dnes pri Solvency I bude zbytočná. Regulácia pri Solvency I stále zohľadňuje len aktíva poisťovne a nezohľadňuje diverzifikačné efekty na úrovni celej poisťovne., Pozitívum Solvency II a SST je, že zohľadňuje riziká ako na strane aktív tak aj pasív. SST predstavuje jednotný manažment aktív i pasív (Asset-Liability-Management). Zachovanie právnej úpravy regulácie investičnej činnosti podporuje argument ako pozitívny vplyv na dôveru klientov. Po prijatí direktívy Solvency II v EU i Švajčiarsky s najväčšou pravdepodobnosťou dôjde k zrušeniu tejto formy regulácie.

## **ZÁVER**

Vo svojom príspevku som uviedla možné zmeny, ktoré môžu spôsobiť nové pravidlá solventnosti v oblasti investičnej politiky poisťovní. Pokles záujmu o investovanie do akcií a rastúci záujem o investovanie do dlhopisov je z časti aj prirodzený dôsledok vývoja na finančnom trhu. Prepady kurzov akcií v minulosti upozornili spoločnosti na isté riziko pri tejto forme investovania. Zmeny v investičnej stratégii poisťovní nebudú markantné. Investičné stratégie však budú dôsledne posudzované z pohľadu diverzifikácie rizika a potreby dodatočného vlastného kapitálu. Poisťovne nové pravidlá solventnosti vítajú, veria, že pomocou interných modelov dokážu efektívne riadiť a diverzifikovať nielen investičné riziká ale riziká celej spoločnosti.

## **LITERATÚRA**

- [1] MAJTANOVÁ, A., DAŇHEL, J., DUCHÁČKOVÁ, E., KAFKOVÁ, E.: *Poisťovníctvo – Teória a prax*, Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-19-1
- [2] DAŇHEL, J.: *Pojistná teorie*, Edition Professional Publishing, 2005, ISBN 80-86419-84-
- [3] Volkswirtschaftliche Implikationen des Swiss Solvency Tests
- [4] Schweizer Versicherungsverband 2006, Zahlen und Fakten 2006, str. 9

Ing. Ingrid Vacháľková  
Katedra poisťovníctva  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
ingrid.vachalkova@euba.sk

# Význam strategie pro konkurenceschopnost neziskových organizací

HANA VÁVROVÁ

## **Anotace**

Neziskový sektor vyplňuje ten prostor ve společnosti, který není řízen státem či veřejnou správou a zároveň je mimo sféru zájmu komerčních organizací. Významným identifikovaným problémem v řízení neziskových organizací je nedostatečné využívání konkurenčních strategií. Tento fakt vyplývá z ne zcela jasného povědomí managementů neziskových organizací o významu a nezbytnosti strategií pro jejich úspěšnost. Příspěvek se soustřeďuje především na zachycení významu konkurenční strategie pro řízení neziskových organizací (s důrazem na nestátní neziskové organizace).

## **Klíčová slova**

neziskové organizace, strategie, konkurenceschopnost

## **Annotation**

The non-profit sector filling up the space that is not controlled by the state or public administration and that is not in the sphere of interest of the commercial sector. An important identified problem traced in the management of non-profit organizations is an insufficient use of competitive strategies for their management. This fact stems from a not fully clear awareness of non-profit management about the significance and necessity of strategies for their success. The article concentrates particularly on capturing the significance of competitive strategies for management of non-profit organizations (emphasizing non-governmental, non-profit organizations).

## **Keywords**

non-profit organizations, strategy, competitive advantage

## **ÚVOD**

Neziskový sektor je zcela přirozenou součástí naší společnosti, vyplňuje ten prostor, který není řízen státem či veřejnou správou a zároveň je mimo sféru zájmu komerčních organizací. Organizace tvořící neziskový sektor jsou tedy naprosto rovnocenným partnerem všem dalším subjektům ekonomického systému. Neziskové organizace jsou nedílnou složkou všech



rozvinutých demokratických společností. Významným cílem neziskových organizací je úsilí o změnu chování a jednání člověka včetně zlepšení kvality jeho života i změnu celé společnosti.

Rozdíly mezi neziskovými organizacemi a komerčními podnikatelskými subjekty projevují se především v odlišném poslání, rozdílné organizaci, majetkových a kapitálových poměrech, získávání zdrojů apod. se musí zcela logicky projevit i ve strategii organizací. Strategie vedou neziskové organizace k cílevědomé a systematické práci, jsou tedy zaměřeny na aktivní činnost organizace. Dávají rovněž představu o zdrojích, které k realizaci strategie budou potřeba (zdroje lidské i finanční). Pro neziskové organizace je velmi důležité pochopit své postavení v rámci existující konkurence a naučit se skloubit rychle probíhající změny v okolí se svou strategií.

## 1 KONKURENCESCHOPNOST NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

**Konkurence** v neziskovém sektoru se odehrává převážně na poli boje o finanční prostředky na činnost organizace. Pro každou organizaci je nezbytné pochopit realitu strategického vývoje v organizaci. Konkurenceschopnost se tedy stává vyznaným momentem fungování (či „nefungování“) organizace.

**Konkurenceschopnost** neziskové organizace představuje dosahovat dobré postavení v rámci svého oboru a na té úrovni také dosahovat prosperitu alespoň ve střednědobém časovém horizontu.

Sektor neziskových organizací postupně profiluje na organizace profesionální, které pravidelně strategicky plánují a organizace malé a založené na dobrovolné práci, které si strategické plánování nemohou dovolit nebo těmto nástrojům nepřikládají význam.

Problémy, které musí neziskový sektor v současnosti řešit a které ovlivňují strategické řízení organizací, vyplývají z toho, že vývoj v tomto sektoru je poznamenán velkou diskontinuitou, a to především vzhledem k vývoji v uplynulých desetiletích.

**Hlavní problémy je možné shrnout takto** (Duben, 1996<sup>1</sup>, Frič, 2000<sup>2</sup>, Frič, 2001<sup>3</sup>, Salamon, 1999<sup>4</sup>):

---

<sup>1</sup> Duben, Rostislav : Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Codex Bohemia.1996. ISBN 80-85963-19-1

<sup>2</sup> FRIČ, Pavol : Strategie rozvoje neziskového sektoru. Fórum dárců, 2000. 84 s.

<sup>3</sup> FRIČ, Pavol., Gouli Rochdi : Neziskový sektor v České republice. Praha. Eurolex Bohemia 2001. 203 s. ISBN 80-864362-04-1.

<sup>4</sup> SALAMON, M.Lester.- ANHEIER,K.H. a kol. : Nástup neziskového sektoru –mezinárodní srovnání. Praha Agnes 1999. ISBN 80-902633-1-3

- V době transformace ekonomiky byl neziskový sektor opomíjen, zatímco komerční a veřejný sektor se těšil velké pozornosti a finanční podpoře různých společenských subjektů. (Příkladem toho jsou nedořešené vztahy státu k církvi.)
- Neziskový sektor v současné době nemá na řešení svých problémů dostatek zdrojů ani potřebných nástrojů. Pro vyjednávání finančních prostředků z veřejných rozpočtů je to „slabý“ partner. Systém veřejného financování neziskového sektoru má centralizovaný charakter, pouze menší část státních finančních prostředků plyne do neziskového sektoru prostřednictvím regionálních a lokálních orgánů, zbytek je rozdělován centrálními orgány sídlícími v Praze. Tento systém nezaručuje rovnoprávnost všech poskytovatelů veřejných služeb v přístupu k veřejným prostředkům.
- Systém veřejného financování vnáší do života neziskových organizací nežádoucí míru existenční nejistoty, vzhledem k pravidlu, že finanční prostředky (granty, rozvojové projekty, dotace) jsou přidělovány pouze na období jednoho roku, maximálně několika let, což pro realizaci dlouhodobých projektů je naprosto nevhodné.
- Jednou z pozoruhodných (ne příliš pozitivních) vlastností neziskového sektoru je, že se v něm stále ještě odráží vývoj z předešlého období. Toto je patrné především na silném postavení oblasti kultury a rekreace, profesních sdružení a odborů, tj. těch forem, které byly komunistickým režimem podporovány.
- V ostrém protikladu proti zemím západní Evropy zůstává oblast takových činností, jako jsou sociální služby, zdravotní péče a vzdělávání.
- Legislativa, která upravuje oblast neziskového sektoru obsahuje mnoho nejasností a mezery v zákonech. To bohužel umožňuje zneužít neziskový sektor (některou z jeho forem) k vlastnímu obohacení.
- Nejsou zcela kodifikovány vztahy mezi jednotlivými organizacemi v neziskovém sektoru. Neziskový sektor v ČR je ve srovnání s jeho protějškem jinde na světě, včetně Latinské Ameriky a samozřejmě Západní Evropy dosud málo akceschopný. Neziskový sektor je roztržštěný, předávání znalostí, zajišťování školení a vyjednávání s orgány veřejné správy a vládou pak není příliš efektivní. Dobročinnost a dárcovství ze strany veřejnosti jsou stále velice nízké.
- Nestátní neziskové organizace a organizace, jejichž zřizovatelem je stát nemají rovné podmínky. (Jedná se především o oblast sociálních služeb). Nestátní neziskové organizace musí o dotace na provoz žádat a nemají na ně nárok. Státní organizace získávají prostředky samozřejmě a svou kvalitu a efektivnost nijak prokazovat nemusí.

## **2 KONKURENČNÍ STRATEGIE NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

Je nesporné, že strategické řízení a vypracování strategie je nejen pro podniky, ale i pro neziskové organizace základním předpokladem pro jejich úspěšnou existenci. K úspěšnému zvládnutí tohoto úkolu je zapotřebí poznat a zvládnout strategické procesy a jejich specifika v neziskovém sektoru. Strategií se tedy obecně rozumí dlouhodobá koncepce činnosti

organizace, jejímž smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje organizace tak, aby mohly být co nejlépe splněna poslání a cíle organizace.

Významným momentem definování konkurenční strategie neziskové organizace je cíl a poslání organizace. Cíle neziskové organizace musí být definovány jasně a srozumitelně. Musí být zaměřeny na specifickou skupinu, specifický trh. Dosažitelné cíle lze stanovit skutečně pouze tehdy, pokud organizace zná dobře své zákazníky - ať už se jedná o školu, církev, nemocnici či sportovní klub. S problematikou stanovení cíle souvisejí i problémy s měřením a vyhodnocováním výkonnosti neziskové instituce. To všechno musí být definováno v souladu s prostředím, ve kterém organizace funguje.

Dalším významným faktorem je představa o výsledcích, kterých by v jednotlivých specifických oblastech (tržních segmentech) mělo být dosaženo. Pro každou z těchto oblastí je pak třeba najít zvláštní přístup. K hodnocení podniků působících v „ziskovém“ sektoru je k dispozici celá řada finančních ukazatelů a kritérií, z nichž velká část je založena na zisku. Kvantifikace výsledků činnosti neziskových organizací je ovšem velice problematická záležitost. Výchozím bodem při hodnocení a kvantifikaci výsledků jejich činnosti je tedy definice klíčových cílových oblastí, na které bude zaměřen rozhodující výkonnostní potenciál organizace – a to především z pohledu konkrétních možností organizace.

Výkonnost je pak chápána především jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky, to je opět vazba na správné a reálné definování cílů společnosti. Vzhledem k tomu, že nezisková organizace má většinou několik odlišných cílových skupin, spočívá jeden z nejdůležitějších a také nejtěžších úkolů manažera ve sjednocení názorů všech cílových skupin s dlouhodobými cíli organizace samotné.

Výkonnostní potenciál organizace je určen především lidmi, proto rozhodování o personální stránce organizace jsou velmi významná. Jen v neziskovém sektoru funguje skupina lidí – dobrovolníků, se kterými nemají podniky zkušenosti. Je nutné si uvědomit, že potenciál dobrovolnictví stále roste, protože neziskové organizace kromě svého poslání představují také možnost pro občanskou zainteresovanost v konkrétní oblasti.

### **3 FINANČNÍ ZDROJE – OBLAST KONKURENCE**

Každá nezisková organizace potřebuje vhodnou strategii získávání finančních prostředků. Ve zdrojích financování pravděpodobně spočívá největší rozdíl mezi neziskovými organizacemi a státní správou a podnikatelskou sférou. Právě oblast financí pociťují neziskové organizace jako jeden z významných momentů konkurenčního boje. Nezisková organizace se musí obracet na dárce, kteří, přestože nejsou příjemci služeb neziskové organizace, se chtějí ve větší či menší míře podílet na poslání organizace. Pro neziskovou organizaci je nesmírně důležité, aby dárce správně pochopili poslání a cíle organizace. Z toho ovšem vyplývá velký a nesnadný úkol pro všechny nestátní neziskové organizace – dlouhodobé budování a udržování

dárcovské základny. To pro organizaci znamená dlouhodobou strategii, která přesahuje rámec roční kampaně, jejímž účelem bývá jednorázové sehnání peněz.

## 4 ANALÝZA OKOLÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU

Strategie by vždy měla začínat poznáním trhu:

- Kdo je stávajícím zákazníkem neziskové organizace?
- Kdo by měl být zákazníkem organizace ?
- Kdo by mohl být zákazníkem organizace?

Prvním a velice důležitým krokem tvorby konkurenční strategie je tedy zmapování a analýza okolí organizace. Analýza okolí bývá tradičně prováděna ve dvou úrovních, jako analýza mikrookolí a makrookolí.

Analýzu makrookolí je nutno při tvorbě konkurenční strategie provádět systematicky a východiskem pro tento postup je zachycení základních složek jeho struktury. Tu tvoří přirozené i umělé složky makrookolí.. Analýza jednotlivých složek makrookolí v neziskovém sektoru není obecně nikterak specifická. Specificky významné jsou však některé skutečnosti na úrovni makrookolí, jichž si je při situační analýze z pozice neziskových organizací nezbytné povšimnout. Specifickou a velice důležitou složkou okolí neziskové organizace je veřejnost. Veřejnost představuje určitou skupinu lidí a organizací, jejichž současné i potenciální potřeby je třeba uspokojovat. Veřejnost může být rozčleněna do čtyř základních skupin -podporující veřejnost (příspěvková, podporující, regulační veřejnost), vnitřní veřejnost (vedení organizace, správní rada, placení a dobrovolníci pracovníci organizace), zprostředkující veřejnost (velkoobchodníci, dodavatelé, agenti, marketingové firmy), spotřebitelská veřejnost (klienti, místní veřejnost, veřejní aktivisté, všeobecná veřejnost a veřejná média). Při analýze okolí během procesu tvorby strategie organizace je nutné charakterizovat mikrookolí a v jeho rámci neziskové organizace, tj. neziskový sektor jako takový.

## ZÁVĚR

Každá nezisková organizace potřebuje vhodnou strategii k zajištění své činnosti, která jí pomůže obstát v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost se pak stává významným momentem života neziskové organizace. Nezbytným prvkem pro definování konkurenční strategie neziskové organizace je vytyčení jejího cíle a poslání. Konkurenční strategie neziskové organizace musí odrážet specifika jejího okolí, což se projevuje především v oblasti získávání finančních zdrojů, práci s dobrovolníky, komunikací s dárci.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy registrovaného u MŠMT pod evidenčním číslem MSM 6138439905.

## LITERATURA

- [1] FRIČ, Pavol., GOULI Rochdi. *Neziskový sektor v České republice*. Praha : Eurolex Bohemia 2001. 203 s. ISBN 80-864362-04-1.
- [2] SCHAAD, Martina. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. Brno : Masarykova universita 1998. 244 s. ISBN 80-210-1917-9.
- [3] FRIČ, Pavol. *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. [WWW.RADCE.ORG](http://WWW.RADCE.ORG).
- [4] DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Codex Bohemia.1996. ISBN 80-85963-19-1.
- [5] Salamon, M.Lester.- Anheier,K.H. a kol.. *Nástup neziskového sektoru –mezinárodní srovnání*.Praha : Agnes 1999. ISBN 80-902633-1-3.
- [6] OSTER M.Sharon. *Strategic management for nonprofit organizations – Theory and Cases*. New York : Oxford University Press 1995. 350 s. ISBN 0-19-508503-5.
- [7] DRUCKER, F. Peter. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha : Management Press 1994.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. C.H.Beck 2000. 116 stran. ISBN 80-7179-422-8.
- [9] VÁVROVÁ, Hana. *Specifika strategie neziskové organizace se zaměřením na nestátní neziskové organizace* : Doktorská disertační práce. Praha : VŠE FPH KPE, 2005. 169 s.

Ing. Hana Vávrová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
hana.vavrova@vse.cz

# Budování strategie konkurenceschopnosti malého podniku

VILIAM ZÁTHURECKÝ

## **Anotace**

Při definici pojmu konkurenceschopnost, konkurenční výhoda se význam a dopady uvedených pojmů přesunují do oblasti podnikatelského prostředí, které je především indikátorem vzrůstu, poklesu a jiného pohybu v oblasti výkonnosti podniku, jeho efektivity a činnosti managementu. Otázky rozvoje konkurenceschopnosti konkrétního podniku jsou především spojeny s rozvojem managementu samotného a východiskem pro úspěch podniku může být hledání způsobu účelně spojit dva faktory – rozvoj konkurenceschopnosti a rozvoj managementu.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, zákazníci a dodavatelé, substituty, SWOT analýza, strategické řízení

## **Annotation**

When defining the term "competitive advantage" the meaning and impact of this term transfers into the entrepreneurial area, which is mainly the indicator of growth, decrease, or other movements in the performance of a company, its efficiency and management operations. The issue of development of the corporate competitive advantage is predominately linked with the development of the management itself, and the starting point for the corporate success can lie on searching for a way of how to efficiently join the two factors - development of the competitive advantage and development of the corporate management.

## **Keywords**

description of development of management, stages of development of management, types of management, competitiveness, competitive advantages

## MOTTO

*I malý podnik v jakékoliv oblasti si musí vypracovat analýzu trhu, chce-li se dlouhodobě úspěšně rozvíjet.*

## ÚVOD

Být majitelem a manažerem malého podniku, současně mít zajištěné zakázky a propracovaný systém k jejich realizaci je snem každého poctivého podnikatele. K tomu, aby podnik vytvářel rozumnou a na trhu očekávanou hodnotu pro zákazníka, je mnohdy složitá cesta. Často vede přes důkladnou analýzu trhu podle moderních metod teorie strategického managementu. Ty se ale právě do praxe malých podniků dostávají velmi ztěžka.

Jednou z cest jak lze vybudovat úspěšný konkurenčně schopný podnik je umění provést důslednou analýzu veškerých vnitřních i vnějších faktorů, m.j. dodavatelsko – odběratelských vztahů podle moderních manažerských metod.

Jak lze provádět analýzu stávající konkurence si lze ukázat na příkladu jakéhokoliv malého podniku například z oblasti zajištění hardware, software a jiných služeb IT...

Co obecně obnáší analýza pro vypracování optimalizace a důvěryhodnosti podniku ?

Odpověď zní velmi jednoduše - hodnocení **zákazníků a dodavatelů** podniku, prozkoumání **vlivu substitutů** produktů tohoto podniku na vývoj v oboru a vytvoření **SWOT** analýzy pro potřeby vytvoření **strategické vize** podniku.

Realizace těchto kroků je ovšem v oblasti teoretických přístupů managementu hodnocena jako velmi náročná a složitá.

## 1 HODNOCENÍ KONKURENCE

Obvykle se doporučuje vycházet z dostupných databází, přičemž např. z databáze Albertina lze zjistit, kolik podniků, jejichž převažující činností jsou „služby v oblasti informačních technologií, dodávek hardware a software“ v České republice působí. Z těchto údajů lze vyfiltrovat, kolik podniků tohoto typu působí v našem zájmovém regionu, v Praze, v Brně, v krajích apod. Důležitou informací je zjištění, kolik z těchto podniků jsou fyzické osoby, kolik společností s ručeným omezeným a kolik akciové společnosti.

Určit počet malých podniků podle výše obrátů, tržního podílu či tržního růstu (např. podle matice BCG) je velmi obtížné, protože ne vždy jsou tyto údaje v databázích uvedeny.

Přesto lze už z těchto prvotních údajů zjistit základní informace pro podnikové vedení ke zvolení vhodné strategie.

Náš zkoumaný podnik ovšem nepodniká pouze ve výše zmíněné „specializované“ oblasti. Výrazný podíl na obratu jakýchkoliv malých podniků zaznamenává prodejní činnost.

Abychom mohli lépe analyzovat relevantní konkurenci, je nutné aby samotný podnik měl k dispozici seznam podniků, s nimiž se na trhu často setkává a které vnímá jako svoje největší konkurenty. Ekonomická teorie uvádí, že už analýza seznamu min. 20-ti subjektů dává relevantní informace o pozici našeho podniku, analýza v tomto směru ukazuje, že vztah řady zkoumaných podniků a našeho podniku není pouze konkurenční, mnohé z uvedených podniků jsou i zákazníci „našeho“ podniku. Data můžeme získat opět ze stejné databáze, dále ze sbírek listin Krajských a Okresních obchodních soudů, u nichž jsou jednotlivé podniky a popřípadě on line obchodního věstníku. Z analýzy lze zjistit, že konkurenční podniky mají rozdílné výše obrátů a struktury činností, na základě kterých lze hledat pro náš podnik konkurenční výhodu, resp. nedostatek, případně nový prostor na trhu.

**Důležitým výsledkem této analýzy je, že můžeme jednoznačně charakterizovat , který podnik ve stejném sortimentu je pouze obchodní, výrobně-obchodní, nebo jenom montážní.**

U některých podniků můžeme zkoumat i kompletní účetní závěrky, které vytváří základ pro finanční analýzu daného oboru na trhu.

Z finančních ukazatelů lze jednoznačně zjistit, jak si náš podnik vede v porovnání s konkurenty, zda se řadí mezi podniky finančně zdravé či nikoliv. Pokud některé ukazatele vycházejí pro konkurenci příznivěji, tak je to samozřejmě výzva pro management, aby hledal příčiny a nápravná opatření.

Po takto provedené analýze lze najít odpověď na základní otázku, jakou má náš podnik oproti své konkurenci výhodu.

Mnohokrát bohužel ale platí, že přestože analýza konkurence nabývá v dnešním turbulentním prostředí na významu, mnoho podniků ( **z jakékoliv oblasti** ) ji neprovádí. Na základě výsledků mnohých nabídek se může zdát, že dosavadní nevýhodou „našeho“ podniku v porovnání s konkurencí je vyšší cena, která bohužel stále hraje při rozhodování podstatnou roli, ale hlavně nedostatečné marketingové a obchodní aktivity, které způsobují, že se o podniku málo ví.

## **2 ZÁKAZNÍCI A DODAVATELÉ**

Pro zjištění vztahů v oblasti zákazníků a dodavatelů by měl vzniknout dotazník, který bude zaměřen na zjištění preferencí zákazníků „našeho“ podniku v oblasti propagace a na jejich spokojenost se stávajícími službami. Bohužel je smutnou skutečností, že návratnost dotazníků je velmi nízká, a proto už 10 až 15 % návratnost je hodnocena příznivě. Dotazník by měl být rozeslán zákazníkům i dodavatelům. Mnohokrát se ukazuje, že návratnost od dodavatelů je vyšší než u odběratelů.



Ve většině odpovědí zjišťujeme velmi zajímavé výsledky . V prvním kroku se doporučuje respondentům hodnotit jednotlivé položky související s vyřizováním zakázky a chodem podniku. Pokud zvolíme bodovací škálu jako ve škole ( od jedné do pěti), zjistíme že pouze minimálně se objevuje hodnocení tři a čtyři. Přesto je nutné dívat se na výsledky z trochu jiného úhlu a výsledky oscilující kolem 2 a 3 brát jako položky volající po nápravě (možné důvody: nemožnost posoudit, nespokojenost s danou aktivitou a „snaha neublížit podniku“ špatným hodnocením, proto raději vynechání hodnocení, atd.).

Samozřejmě je nutné hodnotit všechny kladené otázky ve vzájemné souvislosti. Zákazníci při výběru dodavatele kladou především důraz na rychlost provedení práce či vyřízení zakázky a kvalitu. V těsném závěsu se objevuje možnost záručního a pozáručního servisu a samozřejmě cena společně s doporučením nebo referencemi.

Je velmi zajímavé, že otázka dodavatelského úvěru není hodnocena významně. Zákazník je samozřejmě velmi rád, pokud mu dodavatel poskytne různé formy dodavatelského úvěru a dodavatel je naopak rád, že má zákazníka, kterého motivuje těmito podmínkami a nechce ho ztratit. Hranice tohoto vzájemného vztahu je však velmi citlivá a je nutná vzájemná ekonomicko – právní spolupráce obou podniků tak, aby se předešlo možným škodám vyplývajícím z klasických dodavatelsko – odběratelských vztahů.

## **2.1 HROZBA SUBSTITUTŮ**

V klasické teorii strategického managementu se uvádí, že strategická pozice podniku (SBU) působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu je především určována působením pěti základních činitelů/faktorů ( Porterův model konkurenčního prostředí), jedním z těchto faktorů je hrozba substitutů.

Na základě námi provedeného výzkumu se domnívám, že v našem případě se může jednat o budoucí výhodu, neboť substituty v dané oblasti jsou i dnes ještě novinkou a záleží pouze na umu a dovednosti podniku, jak situace využije.

Vždy však musíme vycházet z faktu, že konkurence na trhu substitutů je velká a podmínkou musí být, aby náš podnik přišel na trh s netradičním řešením, což mu může zajistit konkurenční výhodu či překvapení.

## **2.2 SWOT ANALÝZA**

Po zvládnutí základních pojmů – konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty je možné přejít k tvorbě vlastní podnikové strategie, která určuje naše působení na trhu.

Níže uvádím SWOT analýzu, která uvádí přehled silných a slabých stránek podniku, příležitosti a hrozby, které se vztahují k vnějšímu prostředí firmy a která může sloužit jako základ pro vytvoření podnikové vize, cílů a strategie.

### **Silné stránky (strengths)**

- znalost domácího trhu díky dlouhému působení, osobnost majitele
- relativně vysoký tržní podíl v daném oboru
- přizpůsobivost na požadavky zákazníků a základní filozofie „spokojenosti zákazníka“
- dobré jméno u zákazníků
- vnitřní konkurence
- orientace i na malé zákazníky
- dobrá komunikace s bankovními ústavy
- komplexnost poskytovaných služeb

### **Slabé stránky (weaknesses)**

- nedefinovaná organizační struktura
- absence obchodní strategie
- chybějící databáze informací o obchodních případech
- analýza konkurence
- vyhodnocování a využívání tržních informací
- dodavatelsko – odběratelské vztahy

### **Příležitosti (opportunities)**

- vstup do Evropské unie
- informační společnost
- systém dotací
- požadavky EU na kvalitu řízení s důrazem na informační technologie
- pravidelná spolupráce s VŠ
- oslovení nových zákazníků a skupin zákazníků

### **Hrozby (threats)**

- konkurence v oboru
- vstup do EU – konkurence
- vstup zahraničního silného subjektu
- cenová politika konkurence
- důsledné státní kontroly

## **2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

V mnohých českých podnicích není stále proces strategického řízení zaveden a tyto podniky se potýkají se značnými problémy ve všech oblastech podnikového řízení, čímž si samy vytvářejí překážky strategického myšlení.

Jakýkoliv podnik, klasický, nově vzniklý, podnik služeb, výrobní, obchodní či informačně orientovaný by měl vytvářet základní kroky strategického řízení.

**Následující kroky by měly dát podniku orientaci v tom, jak je možné postupovat:**

- 1 Určení strategického týmu
- 2 Zvládnutí principu strategického řízení
- 3 Stanovení období, na které se stanovují cíle
- 4 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí
- 5 SWOT analýza
- 6 Určení specifických předností podniku
- 7 Stanovení vize
- 8 Určení cílů
- 9 Určení parametrů a způsobu vyhodnocování cílů
- 10 Posouzení reálnosti cílů ve vzájemné logické, věcné i časové provázanosti.
- 11 Návrhy strategických operací
- 12 Stanovení správců strategie, kteří koordinují práce související s realizací strategických operací
- 13 Popis, vymezení obsahu a očekávaných výsledků strategie
- 14 Rozepsání strategických operací do jednotlivých činností
- 15 Stanovení způsobu získávání potřebných zdrojů
- 16 Ošetření hlavních rizik, která mohou hrozit naplnění cílů
- 17 Určení nákladů provedení strategie
- 18 Vytvoření časového harmonogramu
- 19 Schválení vlastníky podniku
- 20 Seznámení zaměstnanců podniku se strategií
- 21 Realizace strategických operací
- 22 Hodnocení a kontrola dosahovaných výsledků

## ZÁVĚR

Domnívám se, že provedením těchto opatření, ale zejména důslednou kontrolou a zpětnou vazbou lze i malý podnik v České republice dostat na úroveň obdobných podniků v Evropské unii. Výzkum prováděný v této oblasti ukazuje, že podniky, které pochopily tento systém, profitují na aplikaci teorie managementu v praxi.

## LITERATURA

- [1] DRUCKER, P.F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X
- [2] GATES, B.: *Byznys rychlostí myšlenky*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-47-2

- [3] THOMMEN, J.P., BELAK, J., KAJZER, Š., *Krisenmanagement*. Gubno : MER Evrocenter, 1999. ISBN 961-6281-05-4
- [4] FRANK, H.: *Corporate Entrepreneurship*. Wien : Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2006. ISBN 3-85114-962-9
- [5] HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha : ZU PEF, 1995. ISBN 80-213-0255-0.
- [6] KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-86605-45-7
- [7] PORTER, M.E.: *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [8] KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1998 . ISBN 80-7169-600-5
- [9] CRAINER, S.: *Moderní management – Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8
- [10] VEBER, J.: *Management – Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Pres, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [11] VEBER, J. A KOL. : *Podnikání*. Grada Publishing Praha, 2004. ISBN 80-247-1069-2
- [12] WHITELAY, C.: *Podnik řízený zákazníkem*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-69-4.

Ing. Viliam Záthurecký, MBA.  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
tel.: +420549494381  
zathurecky@econ.muni.cz



# Konkurencia a retailové úvery v bankovníctve v Slovenskej republike

MAREK ZBURÍN

## **Anotácia**

V príspevku sa uvádza popis súčasnej situácie v retailovom bankovníctve v Slovenskej republike. Obsahuje detailný popis finančných a nefinančných nástrojov, ktoré banky využívajú v konkurenčnom boji.

## **Kľúčové slová**

Retailová banka – banka poskytujúca produkty klientom - fyzickým osobám a malým firmám

Finančný nástroj – poplatok za službu alebo zľava, poskytnutú bankou

Nefinančný nástroj – nefinančná výhoda poskytnutá bankou

Poplatok – odmena za službu

## **Annotation**

In this article is described the current situation in retail banking in Slovak Republic. It contains detailed description of financial and non-financial tools used by banks in competitor's fight.

## **Keywords**

Retail bank – a bank offering products to clients – individuals and small enterprises

Financial tool – a fee paid for services provided by bank

Non-financial tool – non financial advantage provided by bank

Fee – a charge paid for services

## **1 AKTUÁLNA SITUÁCIA V RETAILOVOM BANKOVNÍCTVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

V súčasnej dobe pôsobí na slovenskom bankovom trhu 12 retailových bánk a pobočiek zahraničných bánk a 3 stavebné sporiteľne. Z tohto počtu poskytuje hypotekárne úvery 10 bánk a pobočiek zahraničných bánk. Pôsobenie bánk upravuje zákon o bankách číslo

483/2001 Z.z. Podmienky poskytovania spotrebiteľských úverov upravuje zákon o spotrebiteľských úveroch číslo 258/2001 Z.z.

Banka ako sprostredkovateľ na finančnom trhu poskytuje úvery z voľných finančných prostriedkov, ktoré ukladajú klienti na účty v banke alebo investujú prostredníctvom investičných nástrojov. Prechodom na trhovú ekonomiku v Slovenskej republike a privatizáciou alebo príchodom nových bánk nastala situácia, kedy sa začal retailový bankový trh deliť. Dostupnosť a poskytovanie hypotekárnych a spotrebiteľských úverov za posledné roky značne vzrástla. Súvisí to najmä s potrebou financovania bývania a takisto využívania spotrebiteľských úverov na rôzne formy nákupu.

V súčasnosti pôsobia v Slovenskej republike tieto retailové banky a stavebné sporiteľne:

ČSOB Stavebná sporiteľňa, a.s.

Československá obchodná banka, a.s.

Dexia banka Slovensko a.s.

Istrobanka a.s.

OTP Banka Slovensko a.s.

Poštová banka, a.s.

Privatbanka a.s.

Prvá stavebná sporiteľňa a.s.

Slovenská sporiteľňa a.s.

Tatrabanka a.s.

UniCredit Bank Slovakia a.s.

Volksbank Slovensko, a.s.

Všeobecná úverová banka, a.s.

Wüstenrot stavebná sporiteľňa, a.s.

Pobočky zahraničnej banky:

BRE Bank SA, pobočka zahraničnej banky v Slovenskej republike

## 2 NÁSTROJE KONKURENČNÉHO BOJA O KLIENTA

Banka ako podnikateľský subjekt má niekoľko možností ako uspieť v konkurenčnom prostredí na trhu retailových úverov. Do týchto možností radíme nástroje, ktoré banka využíva a ktoré nám ovplyvňujú konečnú cenu úveru alebo zjednodušia a urýchlia proces spracovania, čo má vplyv na správanie klienta pri výbere banky a samotného úverového produktu.

V podmienkach banky a samotného procesu poskytovania úverov môžeme rozdeliť tieto nástroje na :

- nástroje finančného charakteru
- nástroje nefinančného charakteru

### 2.1 NÁSTROJE FINANČNÉHO CHARAKTERU

Možno ich rozdeliť na štyri skupiny a to na poplatky pri poskytnutí úveru, poplatky pri splácaní úveru, úrokovú sadzbu a rôzne zľavy. Poplatky majú priamy vplyv na konečnú cenu úveru a sú základným nástrojom na ktorý klient reaguje pri rozhodovaní o úvere. Ide najmä o jednorazové poplatky pri poskytnutí úveru. Úroková sadzba má priamy vplyv na výšku splátky počas celého obdobia splácania úveru.

*Poplatok za spracovanie úveru* – Tento poplatok vyžaduje banka pri spracovaní žiadosti o úver. V konečnom rozhodnutí však banka nemusí úver schváliť, ale môže byť zamietnutý. V súčasnosti väčšina bánk tento poplatok nevyžaduje alebo je účtovaný klientovi len pri schválení úveru.

*Poplatok za poskytnutie úveru* – Tento poplatok je jednorazovým poplatkom, ktorý najviac ovplyvňuje rozhodovanie klienta. Banky využívajú tento nástroj pri marketingových akciách, kedy neúčtujú tento poplatok za poskytnutie úveru. Výška poplatku za poskytnutie úveru závisí od výšky poskytnutého úveru. Minimálna výška tohto poplatku je však pevne daná.

*Poplatok za ocenenie zakladaného majetku* – Banky využívajú dva spôsoby ocenenia zakladaného majetku a to ocenenie znalcom v danej oblasti alebo svojimi internými znalcami. Ocenenie internými znalcami býva obvykle nižšie ako ocenenie súdnym znalcom. Poplatok býva rádovo vo výške 2.000,- Sk až 8.000,- Sk.

*Poplatok za poistenie úveru* - Tento poplatok využívajú banky na získanie klienta vo veľmi malej miere. Výška poistenia úveru býva daná výškou poskytnutého úveru a profilom klienta.

*Poplatok za vedenie úverového účtu* – Tento poplatok má dlhodobý charakter a je účtovaný mesačne. Vo väčšine bánk sa pohybuje vo výške 70 Sk - 100 Sk.



*Poplatok za zmenu zmluvných podmienok* – Poplatok ako taký sa počas doby úverového vzťahu vôbec nemusí vyskytnúť. Poplatok sa obvykle vypočíta od výšku úveru a vyjadruje sa percentom ( v súčasnej dobe 4-5%).

*Poplatok za mimoriadnu splátku* – Poplatok umožňuje klientovi zaplatiť mimo pravidelných splátok aj ďalšiu splátku. Výška tejto splátky závisí od klienta, koľko je ochotný jednorázovo zaplatiť. Výška poplatku býva stanovená od 2-5% z výšky mimoriadnej splátky. V určitom období, napríklad pri zmene fixácie úrokovej sadzby, banka tento poplatok nevyžaduje.

*Poplatok za predčasné splatenie úveru* – Tento poplatok je jednorazový a vyskytuje sa len v prípadoch ukončenia úverového vzťahu.

Poplatky predstavujú najviac viditeľné nástroje, ktoré banka využíva na získanie klienta a vzniku samotného úverového vzťahu. Z hľadiska finančnej stránky banky, ide o nástroje, ktoré sú najvýnosnejšie a banka ich získava pravidelne, počas alebo pred začatím úverového vzťahu.

V určitých prípadoch banka od poplatkov ustupuje a to najmä pri dôležitých klientoch, pri marketingových akciách úverového produktu alebo ako odmenu klientovi za vernosť banke.

*Úroková sadzba* – je najdôležitejším nástrojom úverového produktu. Jej výška závisí od:

- Doby splatnosti úveru
- Výšky úveru
- Rizikového profilu klienta
- Typu úverového produktu
- Hodnoty zaistenia úveru

Pri dobe splatnosti úveru platí, čím vyššia doba splatnosti, tým nižšia úroková sadzba. Rovnaká nepriama úmera platí aj pri výške úveru. Vyšší úver má nižšiu úrokovú sadzbu a opačne.

Rizikový profil klienta – tento profil určuje banka na základe takzvanej „skórovacej karty“, kde určí správanie klienta počas doby úverového vzťahu. Ak je rizikovosť klienta nižšia, jeho úroková sadzba je takisto nižšia. Ako príklad možno uviesť ženatého klienta a slobodného klienta. Ženatý klient, keďže má väčšiu zodpovednosť k svojej rodine, má tendenciu úver pravidelne splácať.

Podľa typu úverového produktu delíme úvery z hľadiska účelovosti na účelové a neúčelové. Pri účelových úveroch je úroková sadzba nižšia radovo o jednu tretinu.

Hodnota zaistenia určuje do akej miery je úver zabezpečený. Čím je výška zabezpečenia vyššia, tým je úroková sadzba nižšia. Zabezpečenie ako nástroj sa využíva najmä pri účelových úveroch.

*Úroková sadzba* v sebe zahŕňa rizikovú maržu, spracovateľskú maržu a obchodnú maržu. Banka môže poskytnúť klientovi zníženie úrokovej sadzby znížením spracovateľskej alebo obchodnej marže.

Banka môže takisto uplatniť aj iné finančné nástroje v podobe zliav pri ostatných produktoch banky, napríklad odpustenie poplatkov za vedenie bežného účtu. Medzi špeciálne finančné nástroje, s ktorými banka ovplyvňuje rozhodovanie klienta, patria štátna prémie a štátny príspevok k úrokovej sadzbe. Štátna prémie sa poskytujú pri stavebnom sporení. Jej výška sa môže pohybovať ročne vo výške niekoľko tisíc korún. Štátny príspevok predstavuje príspevok na úrokovú sadzbu pri hypotekárnom úvere. Jeho výška je v súčasnosti 1,5%. O toto percento sa úroková sadzba zníži. Je však poskytovaný len na prvých päť rokov splácania úveru a je limitovaný maximálnym vekom žiadateľa 35 rokov.

Štátny príspevok a štátna prémie sú poskytované v závislosti od rozhodnutia vlády. V predchádzajúcich rokoch bola, napríklad, výška štátneho príspevku k úrokovej sadzbe nulová a výška štátnej prémie k stavebnému sporeniu sa menila. Záleží na rozhodnutí banky, či tieto dve, štátom poskytované, zvyhodnenia využije pri ponuke klienta.

## **2.2 NÁSTROJE NEFINANČNÉHO CHARAKTERU**

Nástroje nefinančného charakteru v sebe zahŕňajú poskytovanie výhod klientovi pri spracovaní. Ide o komfort, ktorý banka poskytuje voči klientovi a klient je menej zaťažovaný pri vybavovaní a získaní úveru.

Takouto výhodou oproti konkurencii môže byť rýchlosť spracovania úveru. Doba úverového procesu od žiadosti až po poskytnutie úveru sa výrazne skráti. Inou výhodou môže byť individuálny prístup ku klientovi, kedy klient nenavštívi pobočku banky ale pracovník banky navštívi klienta na dohodnutom mieste. Ďalšou výhodou môže byť administratívna jednoduchosť spracovania úveru a to najmä v dokladovaní účelovosti úveru a príjmov žiadateľa o úver alebo možnosti požiadať o úver prostredníctvom elektronických distribučných kanálov. Banky v súčasnej dobe ustupujú od dokladovania príjmov klienta, kedy klient predkladá potvrdenie o príjme zo zamestnania. Potvrdenie v súčasnej dobe už nie je potrebné nakoľko príjem môže byť overený cez databázy úverového registra a databázy Sociálnej poisťovne, kde je jasne uvedené či je klient zamestnaný a aká je výška jeho príjmu.

Pri oceňovaní zakladaného majetku klient využíva aj možnosť banky oceniť tento majetok interným znalcom. Takisto môže byť uplatnený individuálny prístup a dohodnutý čas stretnutia určuje klient.

Banky ako marketingový nástroj využívajú aj odklad splátok na určité obdobie po schválení a čerpaní úveru. Toto obdobie je obvykle určené na maximálnu dobu troch mesiacov.

Zaujímavým nefinančným nástrojom môžu byť rôzne súbory, spojené s využitím úveru alebo iná forma výhody ako napríklad zabalenie darčeka zdarma pri využití kreditnej karty v predvianočnom období.

### **3 VÝZNAM KONKURENČNÉHO BOJA**

V konkurenčnom boji využívajú banky rôzne nástroje, ktorými vplývajú na správanie klienta. Význam marketingových oddelení a podiel nákladov na marketing a reklamu v bankovníctve neustále rastie. Ak banka získa klienta pri hypotekárnych úveroch, znamená to získať klienta na dlhé obdobie a je predpoklad, že tento klient bude využívať aj iné produkty banky ako samotný hypotekárny úver.

Ak by sme porovnali bankový trh na Slovensku, je tento značne konzervatívny a klient nemá tendenciu často svoju banku meniť.

Podiel reklamy na bankové produkty v televízii vzrástol a v súčasnosti je na druhom mieste za reklamou mobilných operátorov.

Význam konkurencie v bankovníctve je v poskytovaní kvalitnejších služieb a znižovaní cien samotných úverov. Toto vedie k znižovaniu nárokov na preverovanie klientov a podmienok poskytnutia úveru, čo je s protikladom s riadením a znižovaním úverového rizika.

### **LITERATÚRA**

- [1] SIVÁK, R. a kol. *Hypotekárne bankovníctvo*. Bratislava: SPRINT, 2007. 322 s. ISBN 978-80-89085-85-9
- [2] HORVÁTHOVÁ, E. *Bankovníctvo*. Bratislava : Súvaha 2000, 267 s. ISBN 80-88727-42-1
- [3] WILSON, J.S.G. *Manažment bankových aktív a pasív*. Bratislava: Elita 1995. 370 s. ISBN 80-85323-69-9
- [4] REVENDA, Z. a kol. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha: Management Press 1996, 613 s. ISBN 80-85943-06-9
- [5] HONTYOVÁ, K. a kol. *Ekonomická teória*. Bratislava: Elita 1997. 271 s. ISBN 80-8044-036-0
- [6] MAJCHER M. a kol. *Financie podnikateľskej sféry*. Bratislava: Eurounion 1998. 273 s. ISBN 80-85568-977
- [7] VLACHYNSKÝ K. a kol. *Podnikové financie*. Bratislava: Súvaha 1997. 398 s. ISBN 80-88727-15-4
- [8] JANOK M. *Kalkulácie*. Bratislava: Míka-Conzult 1995. 115 s. ISBN 80-967295-1-9

- [9] JANOK M. *Ekonomické nástroje*. Bratislava: Mika-Conzult 1996. 134 s. ISBN 80-967295-2-7
- [10] JANOK M. a kol. *Cenová stratégia*. Bratislava: Mika-Conzult 1996, 252 s. ISBN 80-967-295-3-5

Ing. Marek ZBURÍN  
Tichá 30  
811 Bratislava  
Slovenská republika  
mzburin@chello.sk  
mzburin@csob.sk



# Závislost zemědělských podniků na provozních dotacích vzhledem k jejich umístění

BOHUMILA ŽIŽKOVÁ

## **Anotace**

Produkce zemědělských podniků je ovlivňována mnoha kritérii. Jedním z nejdůležitějších je umístění hospodářství tzn. geografická poloha, přírodní podmínky atd. Toto umístění ovlivňuje nejen výši produkce, ale také výši dotací, jež jsou podstatnou součástí příjmů zemědělských podniků. Cílem tohoto článku je zjištění poměru provozních dotací k celkové produkci a čisté přidané hodnotě zemědělských podniků v jednotlivých krajích České republiky a méně příznivých oblastech a zhodnocení, do jaké míry ovlivňuje umístění hospodářství závislost zemědělských podniků na provozních dotacích.

## **Klíčová slova**

zemědělské podniky, celková zemědělská produkce, čistá přidaná hodnota, provozní dotace do zemědělství, bilance provozních dotací a daní, méně příznivé oblasti

## **Annotation**

Farming companies' production is influenced by many criteria. One of the most important is the location of a farm; it means geographical location, natural conditions etc. This location affects not only the amount of the production, but also the amount of the subsidies, that are significant component of farming companies' earnings. The aim of this article is to report findings of ratio of operating subsidies to total production and net value added of farming companies in several regions in Czech Republic and less favoured areas, and considering to what measure the location of a farm affects the dependence of farming companies on operating subsidies.

## **Keywords**

Farming companies, total agricultural production, net value added, operating subsidies for agriculture, balance sheet of operating subsidies and taxes, less favoured areas

## **ÚVOD**

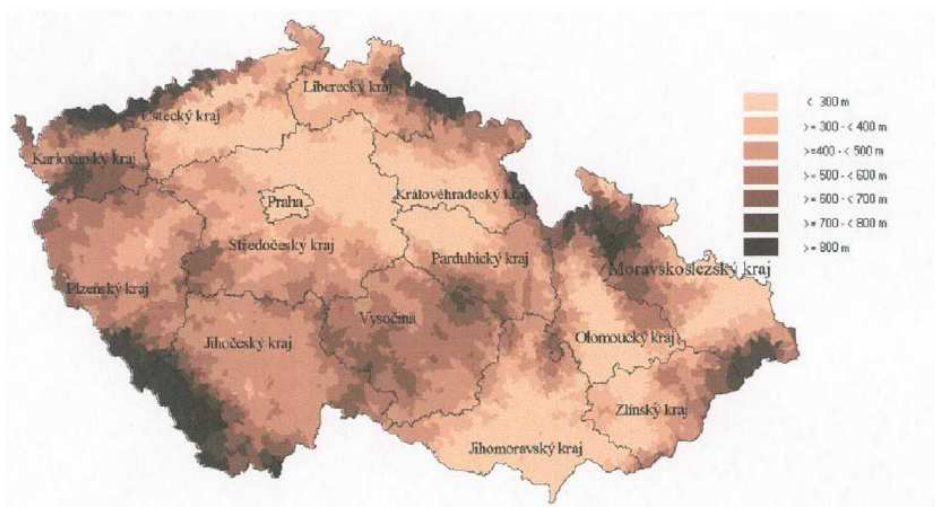
Cílem tohoto článku je zhodnocení poměru provozních dotací k celkové produkci a čisté přidané hodnotě zemědělských podniků v jednotlivých krajích a méně příznivých oblastech. Geografická kritéria jsem si zvolila proto, že značná část dotací je vyplácena dle přírodních

podmínek, ve kterých zemědělský podnikatel hospodaří. Nejprve stručně přiblížím přírodní specifika České republiky i jednotlivých krajů a druhy méně příznivých oblastí v kontextu dotační politiky. Následně zmapuji poměr dotací k celkové produkci a čisté přidané hodnotě zemědělských podniků v jednotlivých krajích a poměr dotací k celkové produkci v méně příznivých oblastech. Na závěr nastíním vývoj poměru dotací k celkové produkci v čase a zhodnotím závislost zemědělských podniků na provozních dotacích vzhledem ke zkoumaným kritériím. V celém článku vycházím z údajů z roku 2006 ze zemědělské účetní a datové sítě České republiky tzv. FADN CZ.

## 1 PŘÍRODNÍ SPECIFIKA ČESKÉ REPUBLIKY A JEDNOTLIVÝCH KRAJŮ

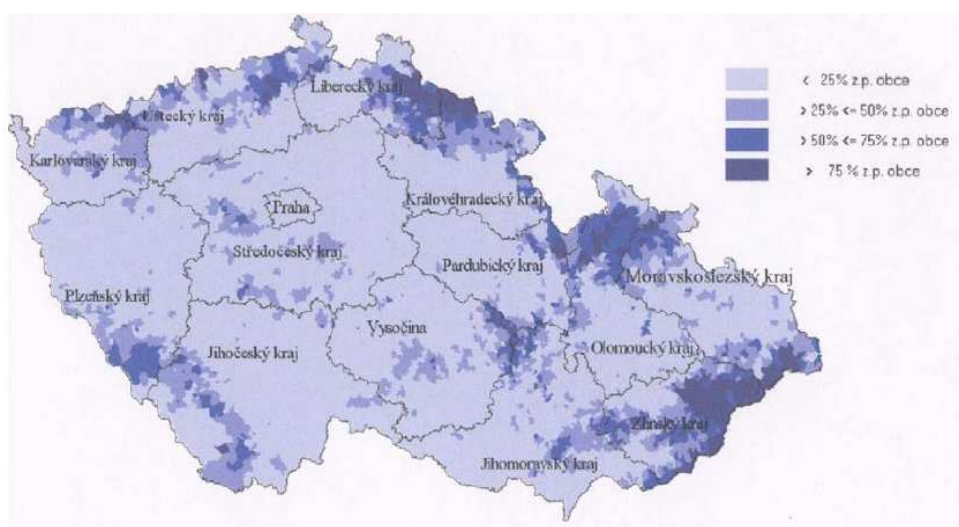
Česká republika je středoevropským státem o celkové rozloze 7 886 tis. ha. Z celoevropského hlediska má charakter horské až podhorské oblasti. Z celkové plochy území leží 67 % v nadmořské výšce do 500 m n.m., 32 % ve výšce mezi 500 až 1000 m n.m. a 1 % území ve výšce nad 1000 m n.m. Nadmořská výška v jednotlivých krajích je znázorněna na následujícím obrázku.

Obr. č. 1 Nadmořská výška v jednotlivých krajích



Jak lze z předcházející mapy vidět, nejvyšší nadmořskou výšku a zároveň nejtíženější podmínky pro zemědělství nalezneme v Karlovarském kraji, Libereckém kraji a dále v Jihočeském kraji. Další důležitou veličinou při určování výše dotací je sklonitost území, které je znázorněno na následujícím obrázku.

**Obr. č. 2 Sklonitost území v jednotlivých krajích**



Dle předcházejícího obrázku je zřejmé, že největší sklonitost nalezneme ve Zlínském kraji, Moravskoslezském kraji a Libereckém kraji. Při propojení obou geografických kategorií, nadmořské výšky a sklonitosti, lze vyčíst, že nejlepší podmínky k hospodaření tzn. nejmenší sklonitost a nejmenší nadmořskou výšku lze najít v Jihomoravském kraji, Olomouckém kraji, Královehradeckém kraji a Středočeském kraji.

Méně příznivé oblasti tzv. LFA neboli less favoured areas jsou členěny do 4 základních kategorií. Nejtíženější podmínky pro hospodaření nalezneme v Horských oblastech. Dalšími kategoriemi jsou Ostatní méně příznivé oblasti a Oblasti se specifickými omezeními. Poslední část tvoří oblasti mimo LFA tzn. oblasti bez význačných omezení. Nejvíce horských oblastí nalezneme při hranicích naší republiky v oblastech Šumavy, Krušných hor, Krkonoš, Jeseníků, Beskyd a dále nevyšší části Českomoravské vrchoviny. Ostatní méně příznivé oblasti zabírají převážně jihovýchodní až jižní Čechy, Vysočinu a předhůří Jeseníků. Oblasti se specifickými omezeními jsou zvláště v předhůří Krkonoš a Beskyd.

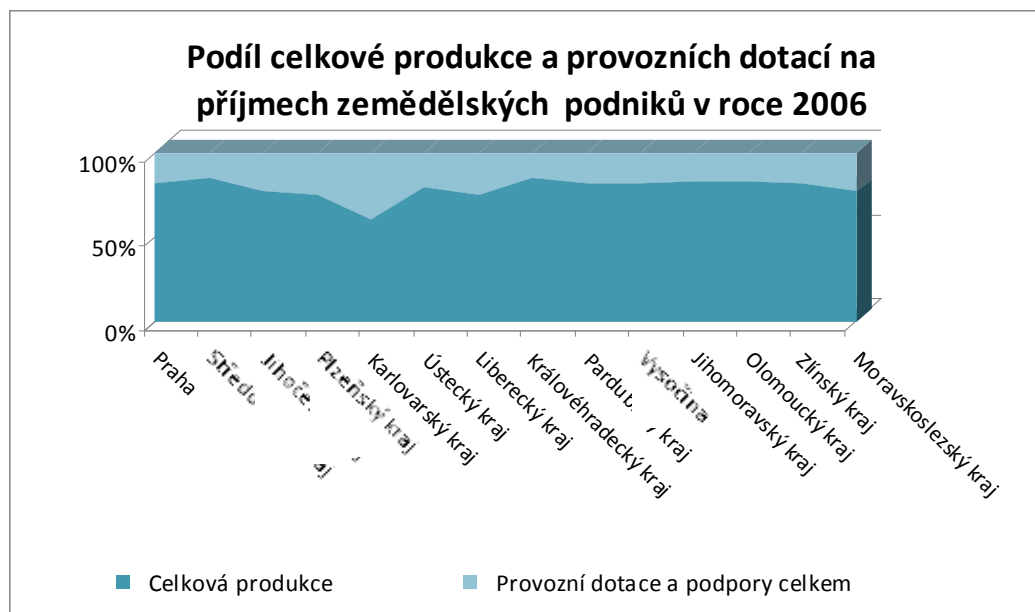
## **2 ZÁVISLOST ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ NA PROVOZNÍCH DOTACÍCH**

Míra závislosti zemědělských podniků na provozních dotacích může být zkoumána z různých hledisek. Pro tento článek jsem si vybrala poměr provozních dotací k celkové produkci a podíl bilance provozních dotací a daní na čisté přidané hodnotě. Obě tato kritéria nejsou zvolena náhodně. Celková zemědělská produkce je dána součtem produkce rostlinné výroby, produkce živočišné výroby a ostatní produkce. Součet provozních dotací a celkové zemědělské produkce pak udává celkové příjmy z provozní činnosti. Pokud tedy vyjádříme poměr provozních dotací k celkovým příjmům, zjistíme zároveň podíl provozních dotací na celkových příjmech tzn. kolik dotací připadá na 1 Kč příjmů na 1 ha zemědělské půdy. Čistá přidaná hodnota je vypočítána jako rozdíl celkových příjmů z provozní činnosti a provozních nákladů. Tyto náklady jsou vyjádřeny součtem výrobní spotřeby a odpisů (nejsou zde



započítány externí faktory jako mzdové náklady, úroky atd.) . Jelikož čistá přidaná hodnota je již očištěna od nákladů, také provozní dotace jsem očištěla od provozních daní a porovnávám ji se saldem provozních dotací a daní. Začneme tedy prvním srovnáním v jednotlivých krajích.

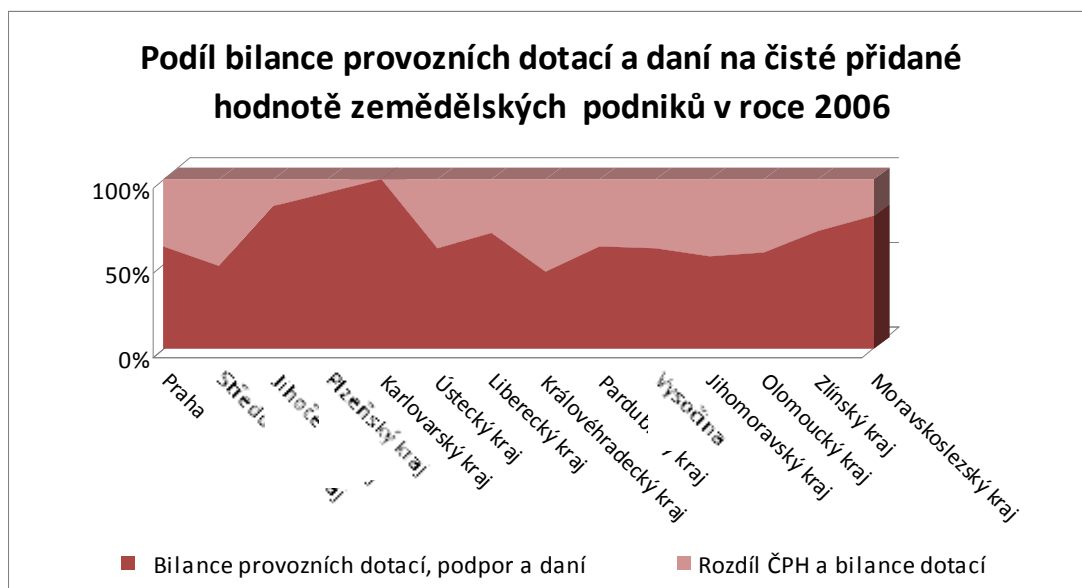
**Obr. č. 3 Podíl celkové produkce a provozních dotací na příjmech zemědělských podniků**



Z předcházejícího grafu vyplývá, že největší podíl provozních dotací na příjmech má Karlovarský kraj (cca 40% z příjmů tvoří provozní dotace) a pak Liberecký kraj (25% z příjmů tvoří provozní dotace). Naopak nejmenší podíl můžeme najít v kraji Královéhradeckém. Tady provozní dotace tvoří cca 15% na celkových příjmech. Rozmezí poměru provozních dotací k příjmům z provozní činnosti činí 1/4 celkových příjmů. Průměrně za celou Českou republiku tvoří provozní dotace cca 18% příjmů z provozní činnosti.

Pokud se zaměříme na čistou přidanou hodnotu zemědělských podniků a její vztah k provozním dotacím, tak zjistíme, že její podstatnou část tvoří právě saldo provozních dotací a daní. Jejich vzájemný vztah je znázorněn na následujícím grafu.

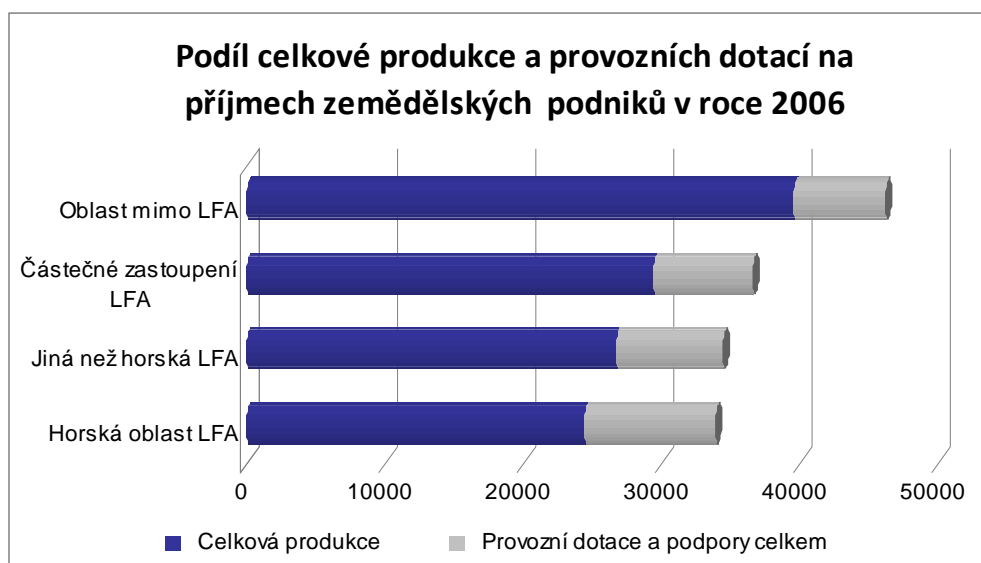
**Obr. č. 4 Podíl bilance provozních dotací a daní na čisté přidané hodnotě zemědělských podniků**



Nejzajímavější údaj nám přináší Karlovarský kraj, ve kterém bilance provozních dotací a daní převyšuje čistou přidanou hodnotu. Jinými slovy řečeno pokud bychom od celkové produkce odečetli výrobní spotřebu a odpisy dostali bychom se v tomto kraji do červených čísel. Vysoký podíl bilance provozních dotací a daní má též kraj Plzeňský, Jihočeský a Moravskoslezský, nemenšího podílu dosahují kraje Královéhradecký a Středočeský. V průměru tvoří bilance provozních dotací a daní na čisté přidané hodnotě cca 62%.

Vymezení méně příznivých oblastí (LFA) je odvozeno, jak již bylo uvedeno, mimo jiné od nadmořské výšky a stupně sklonitosti. LFA je zároveň název pro jeden celek dotací v rámci 2 osy Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Každá kategorie LFA má určenou svou výši dotací dle stupně znevýhodnění jako kompenzaci za práci ve ztížených podmínkách se zvýšenými náklady. K této dotaci se do jisté míry vážou další dotační tituly, proto jsem si kritérium méně příznivých oblastí vybrala pro hodnocení závislosti zemědělských podniků na provozních dotacích.

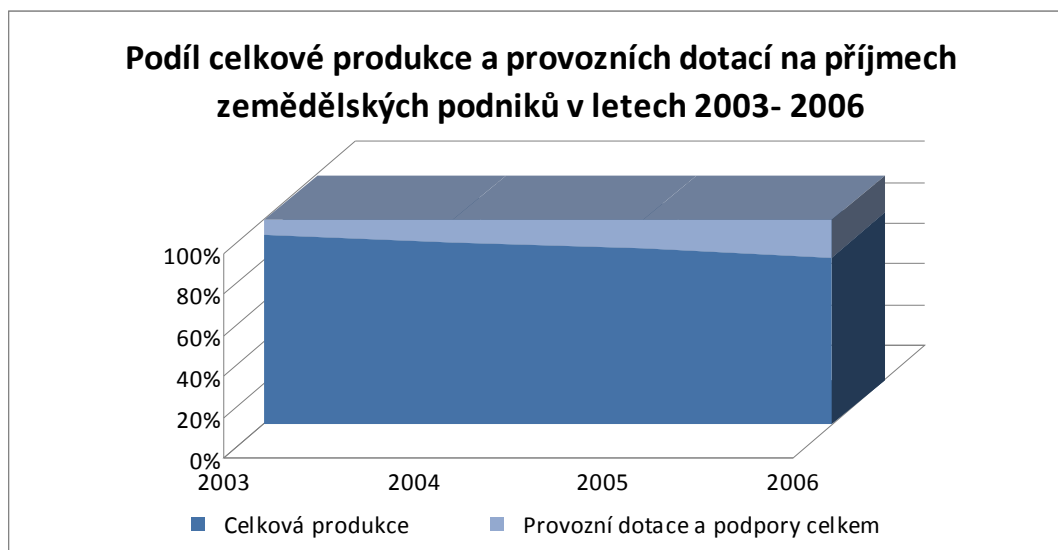
**Obr. č. 5 Podíl celkové produkce a provozních dotací na celkových příjmech zemědělských podniků (v Kč)**



Předcházející graf znázorňuje nejen poměr celkové produkce a provozních dotací, ale též výši celkových příjmů (celkové produkce a provozních dotací) v jednotlivých méně příznivých oblastech na 1 ha zemědělské půdy. Největších příjmů, produkce, ale také nejnižších dotací je dosahováno v oblastech mimo LFA. Nejnižších příjmů, produkce, ale nejvyšších dotací je dosahováno v horských oblastech. Z grafu je zřejmé, že v rámci LFA je skrze vyšší dotace u více znevýhodněných oblastí dosahováno obdobných příjmů. Avšak u oblastí mimo LFA je celková produkce vyšší než celkové příjmy u zemědělských podniků hospodařících v méně příznivých oblastech. V horských oblastech je podíl dotací na celkových příjmech cca 30% u oblastí mimo LFA tento podíl činí přibližně polovinu. Při srovnání podílu bilance provozních dotací a daní na čisté přidané hodnotě nejvyššího podílu dosahují horské oblasti cca 83%, jiné než horské oblasti 74%, částečné zastoupení LFA 72% a oblasti mimo LFA 47%. V průměru za celou Českou republiku je poměr bilance provozních dotací a daní na čisté přidané hodnotě cca 62%.

Poslední zkoumanou kategorií je vývoj závislosti zemědělských podniků na dotacích v čase. Z důvodu jednoduššího porovnávání výsledků jednotlivých zkoumání jsem opět zvolila podíl celkové produkce a provozních dotací na příjmech zemědělských podniků a to v letech 2003 – 2006.

**Obr. č. 6 Podíl celkové produkce a provozních dotací na příjmech zemědělských podniků v letech 2003-2006**



Z předcházejícího grafu je zřejmé, že se podíl dotací na celkových příjmech v jednotlivých letech zvyšuje. V roce 2003 byl podíl provozních dotací na příjmech 8%, v roce 2006 tento podíl činil 18%. Tento nárůst je dán jednak změnou v dotační politice i výši dotací v roce 2004 díky vstupu České republiky do Evropské Unie a dále postupným zvyšováním výše dotací z důvodu postupného dorovnávání plateb nově přistupujících zemí na úroveň dotací do zemědělství v EU. I přes navýšení poměru dotací za 4 roky o 10% konečný podíl provozních dotací ve výši 18% není až tak velký.

## ZÁVĚR

Nejztíženější podmínky k hospodaření má Karlovarský kraj (dle nadmořské výšky) a Zlínský kraj (dle míry sklonitosti území). V Karlovarském kraji také nalezneme největší podíl horských oblastí dle kategorizace LFA, proto lze předpokládat, že v tomto kraji je největší závislost zemědělských podniků na provozních dotacích. Dle porovnávání jednotlivých krajů bylo zjištěno, že Karlovarský kraj dosáhl nejvyššího podílu provozních dotací na celkových příjmech a bilance dotací a daní dokonce převyšovala čistou přidanou hodnotu zemědělských podniků v tomto kraji. Ve Zlínském kraji zemědělské podniky dosahovaly mírně nadprůměrné hodnoty obou podílů avšak výrazné výkyvy zde nenajdeme. Nejmenší podíl provozních dotací na obou zkoumaných veličinách by mělo být dosaženo v krajích Jihomoravském, Olomouckém, Královohradeckém a Středočeském, jelikož mají nejlepší podmínky k hospodaření. U krajů Královohradeckého a Středočeského tomu tak skutečně je ale Jihomoravský a Olomoucký kraj patří k průměru České republiky.

V rámci oblastí LFA lze zaznamenat význačnější trend snižování produkce a zároveň zvyšování podílu provozních dotací v závislosti na zhoršujících se podmínkách k hospodaření. Podíl provozních dotací na celkových příjmech v horských oblastech je dvojnásobný oproti oblastem mimo LFA a podíl bilance provozních dotací a daní na čisté

přidané hodnotě tvoří přes 80%. Pozoruhodné je, že výše celkové produkce v oblastech mimo LFA je vyšší než celkové příjmy zemědělských podniků v jakékoliv oblasti LFA. Tento údaj dokazuje, že je důležité, aby byly podporovány zvláště znevýhodněné oblasti, jelikož snížení jejich vlastní produkce ztíženými přírodními podmínkami je značné. Dalším zajímavým srovnáním je vyšší závislost Karlovarského kraje na provozních dotacích než u horských oblastí LFA a to o 10% podílu provozních dotací k celkovým příjmům. Tento velmi vysoký podíl u Karlovarského kraje je dán nízkým příjmem z produkce a zároveň o něco vyšším podílem provozních dotací. Na nízké celkové produkci se podílí především nízký příjem z obilovin a z produkce mléka a mléčných výrobků, což je dáno zhoršenými podmínkami k hospodaření, jelikož produkce těchto komodit je ve ztížených podmínkách omezena.

Podíl provozních dotací na obou zkoumaných veličinách se díky přístupovým vyjednáváním během posledních 4 let neustále zvyšuje. Průměrný podíl provozních dotací k celkovým příjmům v celé České republice činí pro rok 2006 18% a průměrný podíl bilance provozních dotací a daní k čisté přidané hodnotě činí 62%. Lze však počítat u těchto údajů s jistým zkreslením, z důvodu průměrných hodnot za jednotlivé oblasti, které je typické pro využívání databází.

## LITERATURA

- [1] FADN. Zemědělská účetní a datová síť ČR. 2007. [cit. 12.12.2007]. Dostupné z: <<http://www.vsbox.cz/fadn/>>
- [2] Program rozvoje venkova České republiky na období 2007-2013. Ministerstvo zemědělství ČR (on line). Květen 2007. [cit. 29.9.2007]. Dostupné z: [http://www.mze.cz/UserFiles/File/EAFRD/PRV\\_oficiln\\_schvlen.pdf](http://www.mze.cz/UserFiles/File/EAFRD/PRV_oficiln_schvlen.pdf) >
- [3] Příručka pro žadatele. Jednotná platba na plochu (SAPS). Podpora méně příznivých oblastí a oblastí s environmentálními omezeními (LFA). Státní zemědělský intervenční fond, 2005.
- [4] Horizontální plán rozvoje venkova ČR pro období 2004-2006. Ministerstvo zemědělství ČR. (on line). 2006. [cit. 12.1.2007]. Dostupné z: <[http://www.mze.cz/UserFiles/File/EAFRD/PRVweb\\_leden.pdf](http://www.mze.cz/UserFiles/File/EAFRD/PRVweb_leden.pdf)>
- [5] SZIF. (on line). 2007. [cit. 12.12.2007]. Dostupné z: <<http://www.szif.cz>>
- [6] Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky. (on line). 2007. [cit. 5.12.2007]. Dostupné z: <http://www.vuze.cz/>

Ing. Bohumila Žižková  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
tel.: 576 032 409  
zizkova@fame.utb.cz



# České vinařství a jeho konkurenceschopnost

PAVEL ŽUFAN, HELENA CHLÁDKOVÁ

## **Anotace**

Příspěvek se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti českého vinařství ve vazbě na rozvojovou koncepci formulovanou v rámci řešení grantu MZe ČR (NAZV QF 3276). Pro rámcové vyhodnocení konkurenceschopnosti je zvolen přístup „nových 7 S“, který je pokusem o úpravu původního konceptu firmy McKinsey na změněné podmínky dynamicky se rozvíjejícího podnikatelského prostředí. Klíčovými faktory konkurenceschopnosti českého vinařství jsou v rámci tohoto konceptu označeny „spokojenost zájmových skupin“ a „paralelní a postupné strategické úder“ – tj. faktory, které se ukázaly jako významné na tradičních vinařských trzích Evropy v souvislosti s nástupem tzv. nových vinařských zemí. Příspěvek vzniká v rámci řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně, č. MSM 6215648904.

## **Klíčová slova**

vinařství, konkurenceschopnost, strategie, 7 S, dynamika

## **Annotation**

Paper focuses on evaluation of competitiveness of Czech wine production in relation to the development concept formulated within solution of a grant provided by the Czech Ministry of Agriculture (No. NAZV QF 3276). For evaluation of competitiveness, the concept of “New 7 S” is selected, which tries to move the original concept of McKinsey towards the changed conditions of the dynamically developing business environment. Key competitiveness factors for Czech wine production are considered to be the “shifting the rules of competition”, and “Simultaneous and sequential strategic thrusts” – i.e. factors, which have already proved to be important in traditional European wine markets in connection with the outbreak of the so called New wine-countries. Paper is written as a part of solution of research plan of FBE MUAF in Brno, No. MSM 6215648904.

## **Keywords**

wine production, competitiveness, strategy, 7 S, dynamics



## **INTRODUCTION**

Changing conditions of business environment force organisations to compete and fight for new and new markets, look for new and new competitive advantages. Their traditional sources do not assure organisations a long-term safety and stability. Big organisations still reach economies of scale, operate with high promotion budgets, have developed distribution channels, and many other advantages that provide them with strength and good position for negotiations with suppliers and buyers. But all this is not sufficient, today. Leadership in price and quality is not a sufficient condition for assuring success. Being the first is not always the same as being the best. Entry barriers are lowering or are being overcome, and we live in a business world governed by hyper-competition.

Hyper-competition is a result of dynamics of strategic manoeuvring among global and innovative competitors. It is a result of a rapidly growing intensity of rivalry based on quality and price, it is a result of a strong competition. This rivalry leads to formation of new know-how, new competitive advantages or defence or building a new product or new market. In hyper-competition, there grows the intensity, speed, but also aggressiveness of competitors, and conditions for market imbalance and a quick change are being formed. Market stability is endangered with short production cycles, short product design times, new technologies, radical changes of market borders. In other words, the environment can be characterized as more and more uncertain, dynamic, with a growing heterogeneity of competitors and growing competitive fight.

Changes do not concern just high-tech industries or industries being subject to a deregulation, but also other industries, which seemed to be stable and unchangeable, so far. And wine production is no exception to this situation.

## **1 MATERIAL AND METHODS**

Evaluation of competitiveness of any industry should lead to identification of the potential for building a competitive advantage within this industry and to a suggestion of appropriate directions for competitive strategies of businesses within the industry.

Rational strategies in hypercompetitive environment focusing on a sustainable competitive advantage do not lead to desired results. The main focus is not only to adjust to the environment, but also to effectively reduce competitive advantages of other businesses and to influence and adjust the environment. Rather than looking for a sustainable competitive advantage and keeping a market balanced, it is about finding and forming new and temporary competitive advantages and keeping the market imbalanced.

Coming from this situation, the paper focuses on an application of the concept of the New 7 S (D'Aveni, 1994), which emphasizes the following possible sources of competitive advantages:

1. *Superior stakeholder satisfaction* – focusing on consumers, investors, employees, but also public in general. The basis of a competitive advantage should be sought from customer's viewpoint, but it is developed by employees and financed by investors. It has to be emphasized that employees have to have the authority to form and assure the process leading to formation of further values for customer.
2. *Strategic soothsaying* – as far as changes happening in the environment have lost their character of continuity, we can hardly talk about reliability of extrapolation-based prediction. On the other hand, we do need information about the future to facilitate decision making. Therefore there grows the importance of experience, and especially sensitivity and intuition – soothsaying.
3. *Positioning for Speed* – speed of implementing (practical application of) a strategy decides about its potential success.
4. *Positioning for Surprise* – this element can significantly limit ability of competitors to react and facilitate reaching own business goals.
5. *Shifting the rules of competition* – operating and competing within traditional rules means that these rules can be predicted; shifting the focus to concentrating at our advantages, we can form an unoccupied space/market...
6. *Signalling strategic intent* – can be used as a help in anticipating reactions of competitors; they have to re-evaluate and change their existing strategies, and well managed signalling can also enable prediction of the changes and reactions of competitors.
7. *Simultaneous and Sequential strategic thrusts* or actions – combination of tactics, speed, surprise and adjustment of the rules can enable a more efficient competing, than making these steps in isolation.

Closer look at this innovation of the 7 S concept of the McKinsey & Comp. shows that the first two groups try to explain the main features of the new market conditions and suggest possible ways of formation of prerequisites for creation and acquiring value in these conditions, the next two groups propose ways to brake the “status quo”, and the remaining three groups lead to finding means to the right movements in the hypercompetitive environment and escape from competition (TheManageMentor, 2006).

This paper applies the above-described concept on the situation in Czech wine production industry, and it identifies possible sources of competitive advantage for Czech wine producers towards their foreign competitors.

## 2 RESULTS

Many traditional wine-producing countries in Europe have experienced a decline in consumption of wine in their home markets, and also a rapid increase of sales of imported wines. In connection with this development, the European Union have applied strict regulation rules on wine industry aiming on an improvement of competitive ability of European wine producers.

Situation in the Czech market is slightly different – domestic consumption is growing, and Czech production is able to satisfy only less than a half of it (or sometimes even less than a third – depending on the harvest of grapes, which is changing every year; see Table 1). This makes some of the rules of EU less understandable, and for Czech producers of wine it is even more interesting to try to evaluate their position in competition with imported wine, and their future perspectives. For this evaluation we have used the concept of New 7S described in Methodology.

**Table 1: Development of domestic production and total wine consumption in the Czech Republic (CZSO)**

Indicator	Season	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Wine production [thous. hl]		545	495	560	570	438
Wine consumption [thous. hl]		1499	1590	1600	1650	1700
Share of domestic production		36,36 %	31,13 %	35,00 %	34,55 %	25,76 %

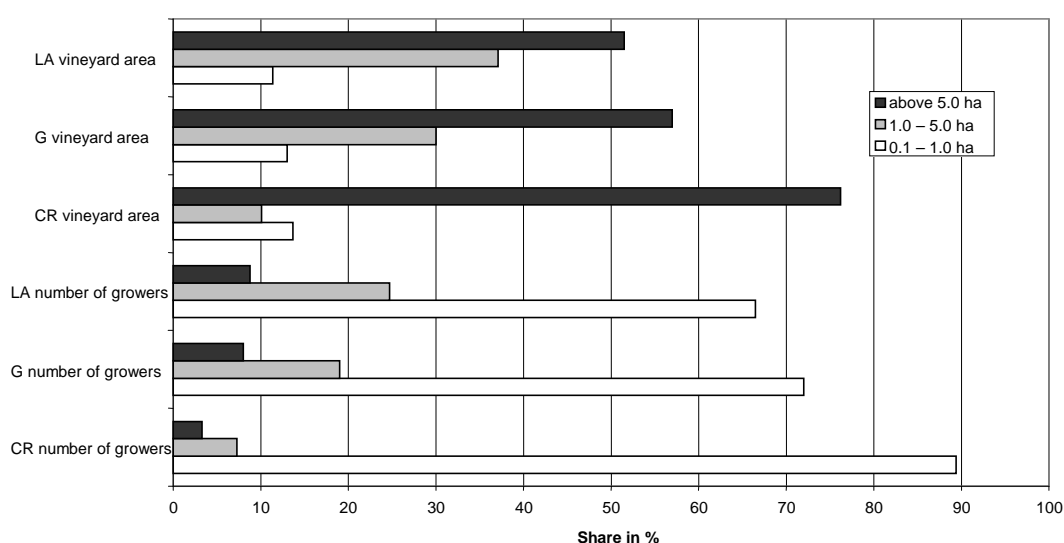
### 1. Stakeholder satisfaction

Main stakeholder groups for wine producers are represented by:

- a. *Customers* – basis for orientation when seeking competitive advantage; Czech customers show a reliable preference of Czech wines – according to Chládková and Pošvář (2004), only some 11 % of Czech consumers prefer foreign wines, and only about 4 % of consumers buy it more frequently than Czech wine. This orientation is specifically shown in the segment of quality-wines, whereas in lower quality-classes there prevails price-sensitivity above origin-concerns.
- b. *Employees* – as those, who develop a competitive advantage; satisfaction of this stakeholder group is given by the financial evaluation of their work, above all, and this represents one of the main gaps against the foreign competitors. On the other hand, wine production is based on the experience of employees, which also comes from their contentment from the given character of work, and from the opportunity to reach a high-quality and appreciated result of the expended effort.
- c. *Owners* – as those, who decide about financing of all activities; structure of wine production in the Czech Republic projects into a multiple role of most of the owners – they are also employees, and winegrowers – and this projects into competitiveness of the Czech wine production, as well. Advantages of this reality especially include the

influence of owners on the whole spectrum of operations within the product vertical of wine, their good knowledge of customer requirements, which – in the case of foreign competitors – is only intermediated, and not direct. Strong connection with particular region facilitating negotiations with the suppliers and local buyers, and shortening the way to the final consumer helps as well. On the other hand, this also lowers the potential to reach economies of scale and other size-bound advantages. Comparison of the structure of wine production in the Czech Republic, and in the neighbouring countries is provided in Figure 1.

**Figure 1: Comparison of the size-structure of winegrowers in the Czech Republic (CR), Lower Austria (LA), and Germany (G) in 2004 (Source: UWCR, 2006)**



- d. *Competitors* – they represent a benchmark and a reference for finding main potentials for possible advantages; in the context of this paper they are represented by importers of foreign wines. The main competitive edge of foreign wines represents their attraction for customers (something unusual), strong brands, and especially in case of red wines also a high quality hard-to-be-reached by Czech producers (due to the climatic conditions). In the table wines segment it is also a lower price enabled by higher governmental support of wine production in the exporting country.
- e. *Winegrowers* – as those, who determine quality of the key input; owing to their economic position their influence of the Czech wine production should be positive. But due to the high level of backward integration of wine producers, the bad economics of winegrowing projects also into the results of wine producers, which means a negative impact.
- f. *Government* – as a regulator of all rules of operation of particular subjects within the industry, as well as a negotiator of conditions within the common European market. There is an apparent negative influence in connection with comparison of subsidies for

winegrowers, which are sometimes triple (even in the neighbouring countries). This significantly reduces the competitiveness of Czech wine producers, who can not compete with the prices of such supported producers.

- g. *Media* – the experience of traditional “wine countries” and also of the Czech Republic confirms a direct influence of media on the development of wine consumption. Consumers directly react to the published articles about advantages or disadvantages of consuming wine or alcohol in general. The influence of Czech media in this respect is not distinctive – there are campaigns supporting, but also discouraging drinking wine. Furthermore, in terms of competitiveness of Czech wine producers, this factor is not an important one, because of its equal influence (negative or positive) on both, domestic and foreign producers.
- h. *Local administration* – local administrative bodies are involved especially in winegrowing, as far as they are focusing on keeping the character of the landscape, which is also given by the area of vineyards (except for their interest in prosperity of all subjects operating in the given area). Related to wine production itself and its competitiveness, these interests do not play a major role, so far.

## 2. Strategic soothsaying

Understanding customer needs should be one of the key advantages of the domestic wine producers. They know the market better than importers, and through its continuous monitoring they should be able to anticipate or flexibly react to the changes in customer habits, needs and expectations. Changes are going on especially in the field of preferred place of purchase (Chládková and Pošvář, 2004; Štůsek, 2005), where the big retail chains still prevail, but the future development is expected to be more directed towards the European standards. At present, Chládková and Pošvář (2004) refer a preference of buying wine in supermarkets in 46 % of their respondents, wine-shop in 18 % of respondents, and in a cask-wine outlet or directly from producer, both in 10 % of respondents.

Concerning monitoring the actions of competitors, this should be an advantage of wine importers as subjects, which are more experienced in the field of the methods and monitoring the dynamics of competitive rivalry, etc. This should be one of the major advantages of foreign wine producers operating in the Czech market.

## 3. Positioning for speed

Shifts in consumer preferences represent both, a threat, and also certain potential for acquiring a competitive advantage (Kučerová, 2005) – as mentioned above, the Czech wine producers should be able to build on their direct operations in the market, and thanks to this close contact they should be the innovators (coming first with new products), or should be able to react more quickly than competitors. Development of the Czech market is – hitherto – witnessing their success in these activities.

#### 4. Positioning for surprise

In connection with the previous paragraph we can emphasize the need to approach the offer to customers more creatively and offer innovative ways to customer satisfaction. Owing to the relatively small size of the Czech market it is probable that possible innovations would be perceived by foreign competitors with a certain delay, which exactly fulfils the conditions for limiting the rival's ability to react, and should facilitate pursuing the interests of Czech wine producers.

#### 5. Shifting the rules of competition

This element is also closely connected with the previous one. Organizations operate and compete within traditional rules, meaning that their actions are roughly foreseeable. Shifting the traditional focus is thus providing a possible basis for competitive advantages, as proved by an Australian company Casella Wines, which achieves a great success in the North American market with its "Yellow Tail" brand. The success is based on rejecting the traditional emphasis of "educating" consumers and marketing campaigns, and making the choice and drinking wine easier for them (Kim and Mauborgne, 2005). Similar principle could be used by Czech wine producers in order to reach an edge over their foreign competitors.

#### 6. Signalling strategic intent

Market signals belong to well known and long-term applied strategic techniques, which enable acquiring potential reaction of competitors and customers. Signals are sent to monitor competitors' re-assessment and possible re-formulation and change of their strategies, which enables achieving an edge based on an easier predictability of their actions. These efforts, though, are more related to the nearest, i.e. in case of wine production the domestic competitors. Thus they do not have a significant impact on the overall competitiveness of Czech wine producers.

#### 7. Simultaneous and sequential strategic thrusts

Combination of tactics, speed, surprise and shifting rules enables a more efficient competing than realizing these steps in isolation. This is also one of the main ways to strengthen the position of Moravian and Czech wines. There is a number of activities realized not only by the particular wine producers, but also by the Union of Winegrowers of the Czech Republic ([www.svcr.cz](http://www.svcr.cz)) and Wine Fund of Czech Republic ([www.vinarskyfond.cz](http://www.vinarskyfond.cz)). One of the results of this effort is for example the portal [www.wineofczechrepublic.cz](http://www.wineofczechrepublic.cz), which focuses on building awareness of the quality of domestic wines, and building consumer preferences towards them. It is necessary to realize that these efforts have to be systematic, focused on a long-term actuation on customers and their results do not always have to bring immediate effects. It is particularly expected, that the activities of the Wine Fund will develop in this direction, which belongs to the main priorities of the fund.

Based on the above-shaded analysis of 7 S in the innovated concept we can identify several possible sources of competitive advantage for Czech wine producers. These could specifically include stakeholder satisfaction (especially related to customers), positioning for speed (ability to quickly react to the actual developments of the market), and also application of simultaneous and sequential strategic thrusts (connected also with using the assistance of the Union of Winegrowers, and the Wine Fund). At the same time it is necessary to keep in mind the advantages of foreign wines emanating from their perception by consumers as being of a higher quality (specifically in the case of red wines), and being unusual. Foreign competitors should also have an advantage in connection with their better experience with “strategic soothsaying” – based on their operation in various markets with different developments.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

Analysis of competitive position of a company or industry belongs to key inputs to the strategic management process on the level of an organisation or even a country, thinking about its economy, industries, and their position in a world competition. The 7S analysis – either in the original or changed form – can add important insights to competitiveness analysis, but should not be considered a complete guide to this type of evaluation.

Very important advantage of the tool used in this paper is its up-to-date character; its emphasis of the necessity to continuously follow the developments of environment, which are very hard to predict, and it is also unclear how to react to them in order to assure a long-term success. It also draws attention to looking for new approaches in order to form a new niche (or market) – ways that have proved successful in many industries, already.

On the other hand, this tool cannot replace a good knowledge of situation, experience, and especially intuition, which are necessary to be applied when looking for future strategies, even though it can help to facilitate them. It is one of the tools, that could help to find out WHAT to do (or what to avoid), but can hardly show HOW it can be done. For these purposes, we have to use another “battery” of tools connected with strategy formulation.

Most apparent influences in the Czech wine production industry include its slow growth, low level of domestic production, and its preference by consumers, but also growing imports, which fill the gap between domestic supply and demand, and also satisfy consumers’ desire to try new tastes, compare different production technologies and natural conditions, under which wine is grown, etc. So far it seems to be clear, that – at least in the attribute-segment (higher quality-classes of wine) – the Czech wine is successful in offering the customers satisfaction of their taste-, quality-, but also price-needs they desire to be satisfied.

## REFERENCES

- [1] D'AVENI, R.A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* New York: Free Press, 1994, 421 p. ISBN 0-029069386
- [2] CHLÁDKOVÁ, H., POŠVÁŘ, Z. *Průzkum trhu vedoucí k získání využitelných poznatků o trhu s vínem*. Research report for Wien fund of the Czech Republic, 2004, 51 p.
- [3] KIM, W. CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005, 236 p. ISBN 80-7261-128-3
- [4] KUČEROVÁ, R. Factors of wine demand in the Czech Republic and in the neighbouring wine countries. *Agricultural Economics*. 2005. Vol. 51, No. 8, p. 403-410. ISSN: 0139-570X
- [5] PYŠNÝ, T., ŽUFAN, P. Konkurenceschopnost českého vinařství. In *Firma a konkurenční prostředí 2006. Sekce 3 - Management v nových podmínkách*. Brno: Konvoj, s. r. o., 2006, p. 181-190. ISBN 80-7302-122-6
- [6] ŠTŮSEK, J. *Úloha a zásady provozního managementu*. Praha: ČZU, 2005. ISBN 80-213-1043-X
- [7] ŠTŮSEK, J., ŘÍMOVSKÁ, P., MOULIS, P. *Studie organizace práce v provozních systémech*. Praha: ČZU, 2005. ISBN 80-213-1044-8.

### Internet sources:

- [8] Czech statistical office (CZSO) [on-line]. [quot. 2007-12-19] <http://www.czso.cz/>
- [9] Union of Winegrowers of the Czech Republic (UWCR) [on-line]. [quot. 2007-12-19] <http://www.svcr.cz/>
- [10] Vinařský fond ČR [on-line]. [quot. 2007-12-19] <http://www.vinarskyfond.cz/>
- [11] Wine of Czech Republic [on-line]. [quot. 2007-12-19] <http://www.wineofczechrepublic.cz/>
- [12] TheManageMentor [on-line]. [quot. 2007-12-19] <http://www.themanagementor.com/EnlightenmentAreas/sm/Cms/TheNew.htm>

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.  
Ústav managementu PEF MZLU v Brně  
Zemědělská 1  
613 00 Brno  
zufan@mendelu.cz

Ing. Helena Chládková, Ph.D.  
Ústav managementu PEF MZLU v Brně  
Zemědělská 1  
613 00 Brno  
chlad@mendelu.cz





# **Konkurenceschopnost podniků**

## **ČÁST I.**

Sborník příspěvků z mezinárodní konference  
konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně

**Editor: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, F. Kalouda, M. Kvizda,  
L. Lukášová, R. Lukášová, J. Nekuda, J. Menšík (předseda),  
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2008  
1. vydání, 2008, náklad 170 výtisků  
Návrh a sazba: EXACTDESIGN, [www.exactdesign.cz](http://www.exactdesign.cz)  
Tisk: Olprint, Brněnská 252/29, Šlapanice  
Pořadové číslo ESF-1/08-02/58

**ISBN 978-80-210-4521-7**

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou v redakci vydavatele.  
Za obsah příspěvků odpovídají jejich autoři.