

**KATEDRA APLIKOVANÉ EKONOMIE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**



**Sborník z mezinárodní vědecké konference**

**Znalosti pro tržní praxi 2012**

*Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu*

**Knowledge for Market Use 2012**

*Significance of knowledge at the current phase of  
economic cycle*

konané

6. – 7. září 2012 na KAE FF UP v Olomouci

Editor: Pavla Slavičková  
Societas Scientiarum Olomucensis II.  
ISBN: 978-80-87533-04-8



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Inovace výuky ekonomických disciplín na Univerzitě Palackého a její propojení s praxí  
CZ.1.07/2.2.00/28.0027

Konference se konala ve dnech 6. a 7. září 2012 v Olomouci pod záštitou **děkana Filozofické fakulty Univerzity Palackého doc. PhDr. Jirůho Lacha, Ph.D., M.A.**

**Editor:**

Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.

**Recenzenti:**

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

**Programový výbor:**

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.

Prof. Dr. - Ing.habil. Günter H. Hertel

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.

Ing. Jana Gibarti, Ph.D.

**Vědecký výbor:**

**Prof. Heli C. Wang**, Singapore Management University

**Ing. Štefan Žák, Ph.D.**, děkan OF EUBA Bratislava

**Prof. Dr.-Ing. habil. Günter H. Hertel**, Ingenieurbüro / Technologie-, Innovations-, Qualitätsmanagement (IBH), Dresden, FF UP Olomouc

**Prof. nadzw. dr hab. inŜ. Tadeusz Leczykiewicz**, WyŜsza Szkoła Bankowa w Poznaniu

**Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.**, EkF VŠB - TU Ostrava, FF UP v Olomouci

**Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D.**, PF UP Olomouc

**Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.**, FPH VŠE Praha

**Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.**, FAI UTB Zlín

**Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.**, FF UP Olomouc

**Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.**, FF UP Olomouc

## **OBSAH**

<b>SLOVO ÚVODEM.....</b>	<b>8</b>
<b>VÝPOČET RIZIKOVEJ PRIRÁŽKY K ÚROKOVEJ SADZBE.....</b>	<b>9</b>
<i>Ol'ga Blažeková, Mária Vojteková</i>	
<b>MATEMATICKÝ PRINCIP SPOŘENÍ.....</b>	<b>15</b>
<i>Eva Bohanesová</i>	
<b>PRIESKUM NÁKUPNÝCH ZVYKLOSTÍ ZÁKAZNÍKOV ELEKTRONICKÉHO OBCHODU V REGIÓNOCH ŽILINA A POVAŽSKÁ BYSTRICA .....</b>	<b>23</b>
<i>Viera Čmelková</i>	
<b>CONCEPTUAL MODEL OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT AIMDED AT COMPANIES' KNOWLEDGE INTENSIVE DEVELOPMENT .....</b>	<b>33</b>
<b>Laura-Maria Dindire</b>	
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A SUPPORT OF PROJECT MANAGEMENT</b>	<b>40</b>
<i>Radek Doskočil, Lenka Smolíková</i>	
<b>AUDIT A CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI INFORMACÍ.....</b>	<b>49</b>
<i>Martin Drastich</i>	
<b>PERFORMANCE REPORTING AND CORPORATE KNOWLEDGE GENERATION PROCESS. RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH ON POLISH ENTERPRISES .....</b>	<b>53</b>
<i>Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski</i>	
<b>INFORMATION MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS. HOW NON-PROFITS MAY ADDRESS INFORMATION NEEDS OF THEIR INTERNAL AND EXTERNAL STAKEHOLDERS.....</b>	<b>61</b>
<i>Tomasz Dyczkowski</i>	
<b>THE IMPACT OF THE INVESTMENT CLIMATE ON FOREIGN INVESTMENT. CRITICAL ANALYSIS: CZECH REPUBLIC – ROMANIA .....</b>	<b>69</b>
<i>Sebastian Ene</i>	

**MARKETING OBCHODU – VÝCHODISKÁ A DETERMINANTY JEHO ROZVOJA**  
..... 75

*Zuzana Francová*

**THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES IN THE  
DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS** ..... 80

*Mariana Cristina Ganescu*

**PŘÍSLIBY I SLEPÉ ULÍČKY PŘENOSU TECHNOLOGIÍ V DĚJINÁCH  
PODNIKÁNÍ**..... 85

*Jana Geršlová*

**MEDIÁLNÍ OBRAZ EKONOMICKÝCH UDÁLOSTÍ V ČESKÉ SPOLEČNOSTI**.... 90

*Jana Gibarti*

**MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE PŘI SPRÁVĚ DANÍ**..... 95

*Marie Emilie Grossová*

**VPLYV GENERÁCIE Y NA RIADENIE ZNALOSTÍ**..... 99

*Štefan Hittmár, Viliam Lendel*

**KNOWLEDGE CREATION BY ADVANCED TRIANGULAR METHOD** ..... 106

*Dennis Lotter, Günter H. Hertel*

**EKONOMIKA POZORNOSTI JAKO KLÍČOVÝ PRVEK V SOUČASNÉM  
PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ** ..... 142

*Petra Horylová*

**PRŮZKUM A ANALÝZA FINANČNÍ GRAMOTNOSTI AKADEMICKÉ OBCE  
FILOZOFICKÉ FAKULTY UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI**..... 152

*Eva Kafková, Olga Vašíčková, Ondřej Nosek*

**ADVANTAGES OF INTERNATIONALIZATION OF EDUCATION**..... 169

*Marta Kawa*

**PRINCIPY ŠTÍHLÉ VÝROBY V NÁVAZNOSTI NA SOCIÁLNÍ OBLAST**..... 175

*Markéta Klímková, Jana Hornungová*



**ANWENDUNG VON CONTROLLINGVERFAHREN IM  
IMMOBILIENVERWALTUNGSPROZESS..... 181**

*Slawomir Klosowski*

**MÖGLICHKEITEN FÜR DIE VERKNÜPFUNG VON LOGISTISCHEM UND  
KAUFMÄNNISCHEM WISSEN DURCH DAS RECHNERGESTÜTZTE  
CONTROLLING ..... 187**

*Paul – Dieter Kluge*

**FINANCE A FINANČNÍ TRHY V PROGRAMU RŮSTU  
KONKURENCESCHOPNOSTI ČR DO ROKU 2020..... 193**

*Jiří Klvač*

**ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ A KONCEPCIA UČIACEJ SA SPOLOČNOSTI..... 197**

*Igor Kominarec*

**ZNALOSTI Z POHLEDU STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU ..... 201**

*Alena Kopfová*

**ANALÝZA VÝVOJE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU V ČASOPISU OBZOR  
NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ V LETECH 1896-1914 ..... 206**

*Magda Kostková, Jiří Řezník*

**SYSTEM DER HAUSHALTSFÜHRUNG IN EINEM POLNISCHEN RADIOSENDER  
..... 215**

*Roman Kotapski*

**KOLEKTÍVNA INTELIGENCIA A SOCIÁLNE MÉDIÁ V SPOLOČNOSTI MITRE  
..... 222**

*Zuzana Krištofiková*

**VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ JAKO  
EFEKTIVNÍHO NÁSTROJE PRO TERCIÁRNÍ VZDĚLÁVÁNÍ..... 229**

*Veronika Novotná, Jiří Kříž, Jan Luhan*

**FACEBOOK – FENOMÉN SOUČASNÉ ZNALOSTNÍ EKONOMIKY ..... 237**

*Jaroslava Kubátová*

**VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA MOTIVACI K PRÁCI NASTUPUJÍCÍ GENERACE  
TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKŮ ..... 248**

*Adéla Kukelková*

**ZAMKNIĘCIE OKRESU SPRAWOZDAWCZEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z  
WYKORZYSTANIEM STANDARDOWEGO OPROGRAMOWANIA ..... 258**

*Dorota Kuźdowicz, Paweł Kuźdowicz*

**POTOKI DANYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z WYKORZYSTANIEM SYSTEMU  
ERP ..... 264**

*Paweł Kuźdowicz, Marcin Relich, Dorota Kuźdowicz*

**KLÚČOVÉ DETERMINANTY INOVAČNEJ AKTIVITY MALÝCH A STREDNÝCH  
PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE ..... 270**

*Eubica Lesáková*

**ZAMYŠLENÍ NAD DOKTRINÁLNÍMI A APLIKAČNÍMI PŘÍSTUPY K  
ZÁKONNÉMU JEDNÁNÍ PODNIKATELE..... 276**

*Ludmila Lochmanová*

**AKTUÁLNE PROBLÉMY POROVNÁVACEJ REKLAMY NA SLOVENSKOM  
TRHU ..... 294**

*Miroslava Loydlová*

**VÝVOJ ZNALOSTÍ O DĚJINÁCH ÚČETNICTVÍ V ANGLOSASKÉ LITERATUŘE  
..... 300**

*Petr Machač*

**CIZÍ JAZYK – NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KONKURENČNÍ ZNALOST NA TRHU PRÁCE?  
..... 305**

*Radka Majová*

**POSTMODERNÍ DOBA A ZNALOSTI..... 310**

*Ivana Nekvapilová*

**SOURCES OF KNOWLEDGE ON JOB OFFERS IN ASSESSMENT OF STUDENTS  
OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS. ANALYSIS OF EMPIRIC STUDY  
COVERING 2005-2012 TIME PERIOD ..... 314**

*Marta Nowak*

**PŘEHLED VÝVOJE LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY ÚČETNÍCH SYSTÉMŮ NA  
ČESKÉM ÚZEMÍ DO ROKU 1989 ..... 325**

*Petra Otýpková*

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZNALOSTNÍ EKONOMIKY V ZEMÍCH  
VISEGRÁDSKÉ ČTYŘKY ..... 330**

*Irena Paličková*

**NOVÝ POHLED NA DAŇOVÚ POLITIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE..... 340**

*Alena Pauličková*

**OTÁZKY KOLEM BEZDOMOVCŮ A ŽEBRÁKŮ V ČESKÉ REPUBLICE ..... 345**

*Jaroslava Pavelková*

**KVANTITATIVNÍ TEORIE PENĚZ A ROVNICE MĚNOVÉ ROVNOVÁHY ..... 354**

*Richard Pospíšil*

**VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE .... 360**

*Kristýna Potůčková*

**ASPEKTY INFORMAČNÍ FUNKCE V ČESKÉM ÚČETNICTVÍ ..... 370**

*Zdeněk Puchinger*

**ANALÝZA VÝVOJE TÉMATICKÉ STRUKTURY ČASOPISU OBZOR  
NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ 1896-1949 ..... 376**

*Jiří Řezník*

**SOUČASNÁ ÚROVEŇ ZNALOSTÍ V OBLASTI ETIKETY V ČR ..... 386**

*Pavla Slavičková*

**ROZSAH ZNALOSTÍ O VÝVOJI ÚČETNÍCH SOUSTAV NA NAŠEM ÚZEMÍ..... 391**

*Pavla Slavičková*

**PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A REGIONÁLNY ROZVOJ V SLOVENSKEJ  
REPUBLIKE ..... 396**

*Jana Sochuľáková*

**KDE JE KLÍČ KE ZLEPŠOVATELSKÉ AKTIVITĚ PRACOVNÍKŮ? ..... 405**

*Dana Strachotová*

<b>APLIKÁCIA MARKOVOVSKÝCH REŤAZCOV VO FAKTORINGU.....</b>	<b>410</b>
<i>Mária Vojteková, Oľga Blažeková</i>	
<b>ORGANIZAČNÍ UČENÍ A ZNALOSTI POHLEDEM MANAGEMENTU.....</b>	<b>416</b>
<i>Jan Voráček, Petr Černožorský</i>	
<b>CONTROLLING FACTORS IN CULTURAL INSTITUTION MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF SUPPORTING THE PROCESS OF ARTISTIC EVENTS PLANNING IN UNCERTAIN TERMS.....</b>	<b>427</b>
<i>Wiesław Wasilewski, Lilianna Ważna</i>	
<b>THE ASPECT OF INTEGRATED LOGISTICS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....</b>	<b>434</b>
<i>Krzysztof Witkowski</i>	
<b>UDRŽITELNOST V ŘÍZENÍ PODNIKŮ CESTOVNÍHO RUCHU .....</b>	<b>439</b>
<i>Lucie Sára Závodná</i>	
<b>GENERACE Y A Z NA TRHU PRÁCE.....</b>	<b>445</b>
<i>Alice Zbraňková</i>	
<b>MOŽNOSTI PŘEDÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V RÁMCI VÝUKY PŘEDMĚTU MANAGEMENT V MENŠÍCH SKUPINÁCH STUDENTŮ .....</b>	<b>453</b>
<i>Jarmila Zouharová</i>	
<b>DETERMINANTY NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA V SEGMENTE SENIOROV.....</b>	<b>458</b>
<i>Dagmar Lesáková</i>	
<b>PRAGRAM - PRÁVNÍ GRAMOTNOST V MEDICÍNĚ.....</b>	<b>464</b>
<i>Jaroslav Zlámal, Miloslav Klugar</i>	
<b>INTEGRACE VĚDY, VZDĚLÁNÍ, PODNIKÁNÍ A POLITICKÉ MOCI.....</b>	<b>469</b>
<i>Jan Campbell, Adela Antalová</i>	
<b>VĚCNÝ A JMENNÝ REJSTŘÍK.....</b>	<b>481</b>

## Slovo úvodem

Vážené dámy a pánové,

jsme svědky zdánlivého paradoxu. Přetrvávající ekonomická nejistota v Evropě i ve světě, doprovázená obavami velkých firem investovat do rozvoje a neochotou bank poskytovat úvěry malým a začínajícím firmám se odráží ve stále relativně nízké míře zaměstnanosti světové populace. Ve srovnání se situací před ekonomicky obtížným rokem 2008 je ve světě stále o 50 milionů pracovních míst méně a nelze očekávat, že by se situace změnila k lepšímu, odhady jsou spíše pesimistické. (World of Work Report 2012, ILO) Na druhé straně zaměstnavatelé na celém světě označují nedostatek talentovaných pracovníků za největší překážku rozvoje svých společností a třetina zaměstnavatelů hlásí problémy s obsazováním volných pracovních pozic.

Paradox se vysvětlí, uvědomíme-li si důsledně, že zaměstnavatelé hovoří o nedostatku talentovaných pracovníků. Důvodem neobsazení pracovních pozic je tedy to, že nikdo z kandidátů neprokázal požadované kompetence. Zaměstnanci firem musí být v současné době schopni reagovat na měnící se trhy, sílící globalizaci a na využívání rychle se rozvíjejících sofistikovaných technologií.

Je všeobecně známo, že velmi špatně se obsazují pozice vyžadující technické, IT a jiné úzce odborné vzdělání. Podle výpovědí zaměstnavatelů se ale obtížně obsazují mj. i pozice obchodních zástupců, účetních a finančních specialistů, vyšších i nižších manažerů či asistentů, sekretářů a administrativních pracovníků. (2012 Talent Shortage Survey, Manpower).

Letošní, již sedmý, ročník mezinárodní vědecké konference Znalosti pro tržní praxi má podtitul Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu. Organizátoři věří, že výstupy konference, vytvořené ve spolupráci akademiků a odborníků z praxe, pomohou v hledání cest k přípravě vysokoškolských studentů, aby byli vyhledávanými talenty a stali se nositeli trvalého ekonomického rozvoje.

Všem účastníkům konference děkujeme za jejich podnětné příspěvky a těšíme se na setkání na Znalostech pro tržní praxi 2013!

Jaroslava Kubátová  
Vedoucí Katedry aplikované ekonomie FF UP v Olomouci

# VÝPOČET RIZIKOVEJ PRIRÁŽKY K ÚROKOVEJ SADZBE

## CALCULATION OF RISK MARGIN OF INTEREST RATE

Oľga BLAŽEKOVÁ, Mária VOJTEKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline

**Anotace:** Podľa Bazileja II musia banky potrebnú mieru kapitálovej primeranosti na úvery počítat' v závislosti od bonity príslušného príjemcu úveru. Rating klienta sa tak stáva rozhodujúcim kritériom pri poskytovaní úverov a do pozornosti sa dostáva úverové riziko, pravdepodobnosť nesplatenia úveru a výška predpokladanej straty, ktorú bude banka znášat' pri nesplácaní úveru zo strany jeho príjemcu. V našom príspevku sme sa zamerali na výpočet rizikovej prirážky k úrokovej sadzbe úverov aplikáciou markovovských reťazcov, keďže budúci vývoj bonity klienta považujeme za náhodný proces. Zostavený matematický model vychádza z aktuálneho priradenia ratingov úverom a simuluje časový vývoj ratingov na základe markovovskej matice pravdepodobností zmien ratingov. Naším zámerom bolo vyčíslit' výšku rizikového fondu a rizikovú prirážku pre jednotlivé ratingy. Vytvorený matematický model je ilustrovaný príkladom.

**Abstract:** Basel II attempted to accomplish banks to count adequate capital on loans in dependence on solvency of the borrower. Client rating becomes a decisive criterion for lending and credit risk, probability of default and loss given default have been getting in the center of attention. Our paper presents the calculation of risk margin by application of Markov chains considering the future change of the creditworthiness as a stochastic process. Proposed mathematical model comes out from current credit scoring of loans and simulates rating development in time by using Markov transitional matrix. Our aim is to estimate doubtful accounts and risk margin for the whole scale of ratings. Application of described mathematical model is illustrated by practical example.

**Klíčová slova:** riziková prirážka, úver, rating klienta, Markovov reťazec

**Keywords:** risk margin, loan, client rating, Markov chain

**Afiliace ke grantu:** Tento článok je súčasťou riešenia inštitucionálneho výskumu 1/KKMaHI/2012, F-PEDAS, Žilinská univerzita.

### 1 Rating a riziková prirážka

Podľa Bazileja II [1] musia banky potrebnú mieru kapitálovej primeranosti na úvery počítat' v závislosti od bonity príslušného príjemcu úveru. Rating sa tak stáva rozhodujúcim kritériom pri poskytovaní úverov a do pozornosti sa dostáva úverové riziko. Úverové riziko je riziko, že dlžník alebo zmluvná strana zlyhajú pri plnení záväzkov vyplývajúcich z dohodnutých podmienok. Meranie úverového rizika sa realizuje na základe štatistických dát o rizikách; dôležitá je pravdepodobnosť nesplatenia úveru a výška predpokladanej straty, ktorú bude banka znášat' pri nesplácaní úveru zo strany jeho príjemcu. V rámci ratingového procesu sa systematicky spracovávajú informácie podnikateľského vývoja v minulosti a výhľad do budúcnosti. Pri ratingu najmä firemných klientov sa rozlišujú kvantitatívne kritériá (finančný rating) a kvalitatívne kritériá (kvalitatívny rating). Stanovenie adekvátnej ceny úverov vzhľadom k riziku znamená, že klientov s dobrou bonitou banka odmeňuje výhodnejšími úrokovými sadzbami. Klienti s horšou bonitou, naopak, musia počítat' s vyššími úrokovými sadzbami, pretože banka musí kompenzovať zvýšené riziko väčším objemom rezervného kapitálu.

Budúci vývoj príjmov jednotlivých klientov je málo predvídateľný a pri obmedzenom počte informácií, ktoré má banka k dispozícii, je prakticky nepredpovedateľný. Preto sa banky pred poskytnutím úveru obmedzujú na preskúmanie aktuálnej finančnej situácie klienta. Budúci vývoj bonity klienta považujú za náhodný proces, ktorý je možné simulovať počítačom. V prípade, že numerický model je vhodne zvolený, budú sa výsledky počítačovej simulácie dostatočne zhodovať s kolektívnym vývojom finančnej situácie všetkých dlžníkov.

Dobry numerický model je veľmi dôležitý, pretože banke umožní predvídať vývoj finančnej situácie klientov. Najdôležitejšia informácia, ktorú banka potrebuje predpovedať, je vývoj pravdepodobnosti nesplácania úverov zo strany klientov v budúcnosti a výšku straty, ktorá takto vznikne. Túto stratu musia zaplatiť ostatní klienti banky, ktorí pravidelne splácajú svoj úver. Preto je výška úverovej sadzby každého klienta zvýšená o tzv. rizikovú prirážku. Keďže na bankovom trhu vládne vysoká konkurencia, snažia sa banky prilákať spoľahlivých klientov a budúcich delikventov prenechať konkurencii. Z tohto dôvodu sú banky nútené určovať rizikovú prirážku čo najpresnejšie, aby neodradili perspektívnych klientov vysokými úrokovými sadzbami, ale zároveň neboli stratoví na uzatvorených obchodoch.

Prvý krok k riešeniu problému spočíva v pridelení tzv. ratingu každému jednotlivému klientovi. VIP klienti s vysokými príjmami, úsporami a iným majetkom, u ktorých sa predpokladá bezproblémová schopnosť splácať pôžičku, majú pridelený rating „A“. Menej bonitní klienti majú rating „B“, klienti s nízkou schopnosťou splácať úver majú rating „C“ a klienti bez schopnosti splácať úver majú rating „D“. Klientovi s ratingom „D“ banka peniaze nepožičia.

Ďalšou úlohou je určenie pravdepodobností, že po uplynutí určitého časového obdobia (napríklad jedného roku) dôjde k zmene ratingu klienta. Rating klienta sa môže zhoršovať aj zlepšovať. Ak rating klienta dosiahne úroveň „D“, znamená to, že klient prestal splácať úver a nastal tzv. úverový default. Banka takýto úver odpíše a zostatok uhradí z rezervného fondu tvoreného rizikovými prirážkami všetkých klientov. Následne je tento úver postúpený na právne vymáhanie, my však budeme predpokladať, že nebudú vymožené žiadne peniaze. Pravdepodobnosti jednotlivých zmien ratingov banka získava najčastejšie z historických údajov o správaní klientov.

## 2 Matematický model

V ďalšom budeme používať nasledujúce označenia:

A, B, C, D – rating klienta,

$\vec{p}(k) = (p_A(k), p_B(k), p_C(k), p_D(k))$  – stavový vektor po  $k$  časových obdobiach,

$P$  – markovovská matica – matica pravdepodobností prechodov,

$p_{ij}$  – pravdepodobnosti zmeny ratingov, t.j. klient zmenil rating  $i$  na rating  $j$  za jedno časové obdobie, pričom  $i, j \in \{A, B, C, D\}$

$D_k$  – kumulovaný default po  $k$ -tich časových obdobiach,

$Z_k$  – zostatková hodnota úveru po  $k$ -tom časovom období,

$R_k$  – rizikový fond po  $k$ -tich časových obdobiach,

$K$  – výška úveru,

$u_r$  – riziková prirážka k úrokovej sadzbe,

$n$  – počet časových období splácania úveru.

Časový vývoj ratingu je možné simulovať ako markovovský proces s diskretným časom. Aktuálnemu stavu portfólia klientov priradíme stavový vektor  $\vec{p}(0)$ , ktorého jednotlivé súradnice vyjadrujú percentuálny podiel klientov, ktorí majú príslušný rating. V prípade, že vyšetrujeme budúcnosť konkrétneho klienta, vyjadrujú jednotlivé súradnice stavového vektora pravdepodobnosť, že klient nadobudne príslušný rating. Časovú zmenu vyjadruje markovovská matica  $P$ , ktorej prvkami sú pravdepodobnosti zmeny ratingov  $p_{ij}$  a ktorá má nasledujúce vlastnosti [2]:

$$\begin{aligned} \text{a) } & p_{ij} \geq 0, \\ \text{b) } & \sum_j p_{ij} = 1. \end{aligned} \tag{1}$$

Rating „D“ sa nemôže zlepšiť, je to absorbujúci stav, teda  $p_{DD} = 1$ .

Časový vývoj stavového vektora (pravdepodobnosti stavov po  $k$  časových obdobiach) získame opakovaným násobením aktuálneho stavového vektora markovovskou maticou [2]

$$\vec{p}(k) = \vec{p}(k-1) \cdot P \quad \text{resp.} \quad \vec{p}(k) = \vec{p}(0) \cdot P^k. \quad (2)$$

Pre riešenie matematického modelu je vhodný počítačový program Excel. Vytvoríme tabuľku, kde každý riadok bude reprezentovať príslušný rating klienta a každý stĺpec bude reprezentovať stavový vektor v danom časovom období  $\vec{p}(k)$ .

Najdôležitejší výstup simulácie sa nachádza v poslednej súradnici stavového vektora, ktorá reprezentuje pravdepodobnosť zlyhania úverov  $p_D(k)$ . Vynesením tejto súradnice v závislosti od času získame distribučnú funkciu pravdepodobnosti zlyhania úveru  $F(x)$ . Taktiež z tejto pravdepodobnosti zlyhania úverov  $p_D(k)$  vypočítame kumulovaný default po  $k$ -tich časových obdobiach

$$D_k = \sum_{l=1}^k Z_l \cdot (p_D(l) - p_D(l-1)). \quad (3)$$

Každému zlyhanému úveru je možné priradiť výšku straty  $D_n$ , ktorá predstavuje kumulovaný default za celé obdobie splácania úveru.

Štatistickým spracovaním vypočítaných údajov je možné vyčísliť výšku a časový priebeh strát banky. Aby sa banka vyhla týmto možným stratám, vytvára tzv. rizikový fond, do ktorého odvádza čiastku získanú na základe rizikovej prirážky  $u_r$  k úrokovej sadzbe

$$R_k = u_r \sum_{l=0}^{k-1} Z_l. \quad (4)$$

Celková možná strata  $D_n$  má byť rovná vytvorenému rizikovému fondu v dobe splatenia úveru, teda

$$D_n = R_n. \quad (5)$$

Rizikovú prirážku  $u_r$  vypočítame pomocou vzorca

$$u_r = \frac{D_n}{\sum_{l=0}^{n-1} Z_l}. \quad (6)$$

### 3 Ilustračný príklad

Nech výška úveru  $K$  je 100 000 €. Uvažujme 15 ročný úver s lineárnym spôsobom splácania (klient na konci každého roka zaplatí 1/15 dlhu a úrok za uplynulý rok), takže zostatková hodnota úveru po  $k$ -tom časovom období je

$$Z_k = \left(1 - \frac{k}{15}\right) K. \quad (7)$$

Predpokladáme, že keď dôjde k defaultu, klient na konci roka zaplatí len úroky a banka z rezervného fondu uhradí zostatok istiny. Tento prístup zabezpečí, že veľkosť rizikovej prirážky je nezávislá na úrokovej sadzbe úveru.

Nech matica pravdepodobností zmeny ratingov je:

$$P = \begin{pmatrix} 0,95 & 0,05 & 0 & 0 \\ 0,05 & 0,87 & 0,06 & 0,02 \\ 0 & 0,05 & 0,87 & 0,08 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{pmatrix}. \quad (8)$$

Aká bude riziková prirážka pre klienta s ratingom „A“?

Vytvoríme tabuľku, kde v riadkoch budú pravdepodobnosti nastania stavov A, B, C, D v čase  $k$  a stĺpce predstavujú stavové vektory v čase  $k$ . Keďže pracujeme s klientom s ratingom „A“, v prvom stĺpci musí byť počiatočný stavový vektor  $\vec{p}(0) = (1, 0, 0, 0)$ .

V dolnej časti tabuľky budeme zapisovať časový vývoj zostatku dlhu  $Z_k$ , kumulovaný default  $D_k$  a výšku rizikového fondu vytvoreného z platieb rizikovej prirážky  $R_k$  (všetky údaje sú v €). Zostatok dlhu  $Z_k$  vypočítame podľa (7) a kumulovaný default podľa (3).

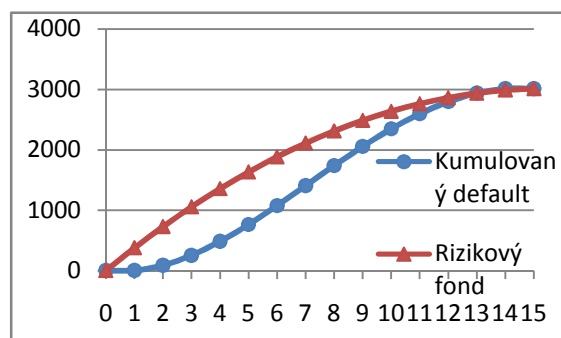


$k$	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>A</b>	1	0,950	0,905	0,864	0,827	0,794	0,763	0,734
<b>B</b>	0	0,050	0,091	0,125	0,152	0,174	0,192	0,207
<b>C</b>	0	0,000	0,003	0,008	0,014	0,022	0,029	0,037
<b>D</b>	0	0,000	0,001	0,003	0,006	0,010	0,016	0,022
$Z_k$	100000	93333	86667	80000	73333	66667	60000	53333
$D_k$	0	0	87	251	482	761	1075	1406
$R_k$	0	377	728	1054	1356	1632	1883	2109

$k$	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>A</b>	0,708	0,683	0,661	0,639	0,619	0,601	0,583	0,566
<b>B</b>	0,219	0,228	0,235	0,240	0,244	0,247	0,249	0,250
<b>C</b>	0,045	0,052	0,059	0,065	0,071	0,077	0,082	0,086
<b>D</b>	0,029	0,037	0,046	0,055	0,065	0,076	0,087	0,098
$Z_k$	46667	40000	33333	26667	20000	13333	6667	0
$D_k$	1737	2055	2346	2597	2797	2939	3013	3013
$R_k$	2310	2485	2636	2761	2862	2937	2987	3013

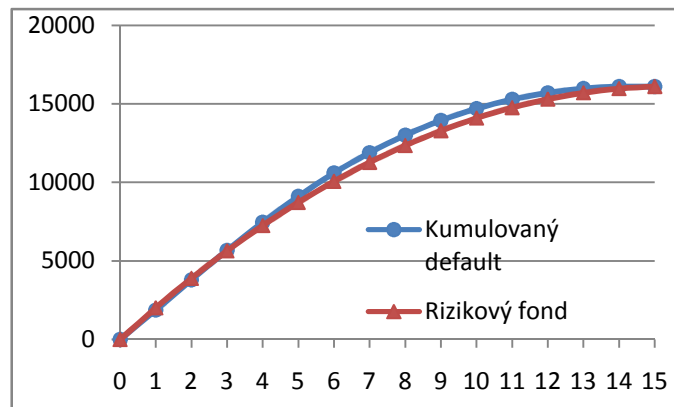
Tab.1: Časový vývoj stavového vektora  $\vec{p}(k)$  pre klienta s ratingom A.

Z tabuľky 1 vidieť, že  $D_n = D_{15} = 3013\text{€}$ . Riziková prirážka vypočítaná podľa (6) pre klienta s ratingom „A“ je 0,3766 %. Na obrázku 1 môžeme pozorovať časovú závislosť kumulovaného defaultu a výšky rizikového fondu. Vidíme, že v prípade klienta s ratingom „A“ sa rizikový fond plní skôr, než je použitý.



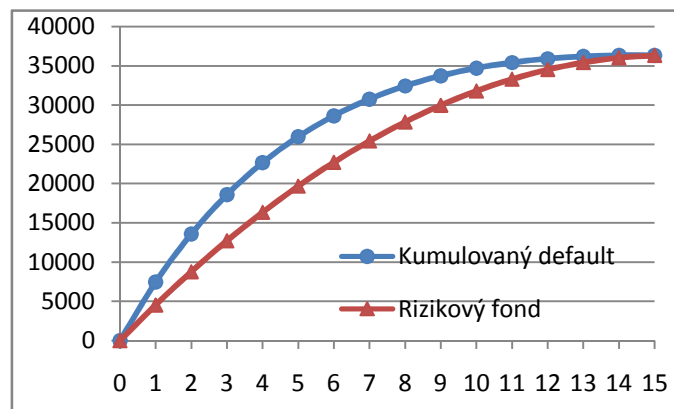
Obr. 1: Časový vývoj kumulovaného defaultu a výšky rizikového fondu klienta „A“.

Obdobným postupom pre klienta s ratingom „B“ nastavíme počiatkový stavový vektor  $\vec{p}(0) = (0,1,0,0)$  a vyplníme novú tabuľku. Kumulovaný default po 15 rokoch je  $D_{15} = 16107\text{€}$  a príslušná riziková prirážka je 2,0134 %. Časový vývoj kumulovaného defaultu a výšky rizikového fondu je na obrázku 2.



Obr. 2: Časový vývoj kumulovaného defaultu a výšky rizikového fondu klienta „B“.

Pre klienta s ratingom „C“ je počiatočný stavový vektor  $\vec{p}(0) = (0,0,1,0)$ , kumulovaný default  $D_{15} = 36334\text{€}$  a príslušná riziková prirážka je 4,5417 %.



Obr. 3: Časový vývoj kumulovaného defaultu a výšky rizikového fondu klienta „C“.

#### 4 Záver

Klient s počiatočným ratingom „A“ má rizikovú prirážku 0,3766 %, „B“ má rizikovú prirážku 2,0134 %, „C“ má rizikovú prirážku 4,5417 %. V prípade klientov s počiatočným ratingom „A“ a „B“ môže byť riziková prirážka nižšia, pretože rezervný fond sa plní skôr, než je použitý a to znamená, že banka môže dočasne voľné prostriedky úročiť. V prípade klienta s počiatočným ratingom „C“ sú rezervy použité skôr, než sa naplní rezervný fond, preto si banka musí prostriedky krátkodobo požičať a príslušné úroky si započíta do rizikovej prirážky.

V riešenom modeli bola použitá metóda s konštantnou markovovskou maticou, čiže sa jednalo o stacionárny proces. Skutočné ekonomické procesy sú časovo závislé. Pre banky predstavuje najväčšie riziko zmena markovovskej matice spôsobená globálnym vývojom ekonomickej situácie. Napríklad, súčasná finančná kríza spôsobila prudký pokles schopnosti klientov splácať úvery a mnohí klienti sa prepadli do defaultu.

## Literatúra

- [1] [http://www.slsp.sk/downloads/bazilej2\\_sk.pdf](http://www.slsp.sk/downloads/bazilej2_sk.pdf)  
[2] TAHA, Hamdy A., 2011. *Operations Research An Introduction. Prentice Hall, New Jersey, 2011*

### ***Kontakt na autorov:***

RNDr. Oľga Blažeková, PhD.  
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 1  
010 26 Žilina  
Slovenská republika  
[olga.blazekova@fpedas.uniza.sk](mailto:olga.blazekova@fpedas.uniza.sk)

RNDr. Mária Vojteková, PhD.  
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 1  
010 26 Žilina  
Slovenská republika  
[maria.vojtekova@fpedas.uniza.sk](mailto:maria.vojtekova@fpedas.uniza.sk)

### ***Krátká informace o autorech:***

RNDr. Oľga Blažeková, PhD. absolvovala Prírodovedeckú fakultu Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach a titul PhD. získala v roku 2008 na Fakulte matematiky, fyziky a informatiky Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje aplikáciám operačnej analýzy.

RNDr. Mária Vojteková, PhD. absolvovala Matematicko-fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského v Bratislave a titul PhD. získala v roku 2009 na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje aplikáciám operačnej analýzy.

# MATEMATICKÝ PRINCIP SPOŘENÍ

## MATHEMATICAL PRINCIPLE OF SAVINGS

Eva BOHANESOVÁ

Katedra matematické analýzy a aplikací matematiky, Přírodovědecká fakulta UP v Olomouci

**Anotace:** V současné době je ve společnosti aktuálním tématem spoření. Ať už na neočekávané události, na studium, na pořízení bydlení, nebo na důchod. Možností, jak docílit požadovaného množství peněz v budoucnosti, je několik. Obvykle záleží na tom, kolik máme volných prostředků, které můžeme pravidelně spořit, a jak chceme naspořené prostředky použít. V případě, že tvoříme rezervu pro případ krátkodobých nedostatků peněz, budeme nejspíš využívat bankovních spořicích účtů. Chceme-li však spořit dlouhodobě, typicky na pořízení bydlení nebo na zajištění se ve stáří, nabízí se kromě spořicích účtů možnost využít stavebního spoření nebo penzijního připojištění. Je určitě žádoucí mít přehled o stavu svých úspor už během doby spoření. To platí též v případě plánování budoucí potřeby peněz. Cílem tohoto příspěvku tedy bude ukázat matematické vztahy pro výpočet naspořené částky a zůstatků na účtech jmenovaných produktů.

**Abstract:** Saving is an actual topic in the society. It can concern unexpected events in the life, studies, financing of future housing or saving free amounts for the period when we become old. There are several possibilities how to reach the demanded aim. It usually depends on the amount of our free money that can be saved up and on the way of its use in the future. If we want to have a reserve for the case of unexpected events, it is possible to put money on a banking savings account. In case of saving money for a long period, which is typical for financing housing or financing our life in the old age, building savings or supplementary pension instance are more suitable than savings accounts. It is certainly desirable to know the balance of our savings already during the saving period. The same stands for planning future need of money. The aim of the contribution is to show mathematical formulae for calculation of final amounts and balances on accounts of the named saving products.

**Klíčová slova:** spoření, naspořená částka, spořicí účet, stavební spoření, penzijní připojištění

**Keywords:** saving process, final amount, savings account, building savings, supplementary pension instance

### 1 Princip spoření

Spoření můžeme definovat jako proces pravidelného ukládání částek (úložek), obvykle stejné výše, s cílem dosáhnout v budoucí době požadované hodnoty. Částku, kterou získáme na konci doby spoření, nazveme naspořenou částkou. Nejjednodušší způsob, jak určit naspořenou částku, je následující:

$$\text{naspořená částka} = \text{součet všech plateb v rámci spoření zúročených ke konci doby spoření. (1)}$$

Platbami rozumíme především pravidelné úložky, mohou to být také podpory či příspěvky dalších osob. Některé z plateb představují poplatky, ať už jednorázové nebo pravidelné. Jmenované platby je třeba zúročit na konec doby spoření proto, abychom je mohli sečíst, příp. odečíst. Děláme to z důvodu dodržení časové hodnoty peněz. S penězi se obchoduje na peněžních trzích, tam se vytváří jejich cena ve smyslu úroku. Budoucí hodnota peněz je tedy dnešní hodnota navýšená o úrok. Chceme-li vypočítat výši naspořené částky, která bude časově ležet až na konci doby spoření, musíme všechny úložky nejprve zúročit na konec doby spoření a teprve potom je můžeme sečíst, příp. odečíst převedené poplatky. Od připsaných úroků je odečtena srážková daň. Jedná se o daň

z příjmu, počítanou jednoduše jako stanovený počet procent z výše příjmu (nikoli ze superhrubého základu). V současné době činí 15%. Tuto sazbu budeme předpokládat ve všech příkladech uvedených dále v textu. Existuje dvojitý přístup k zohledňování této daně při výpočtu úroků. Teoretický přístup spočívá ve vynásobení úrokové míry faktorem (1-0,15), zatímco v praxi finanční instituce vyčíslují výši úroku a výši daně zvlášť.

Při výpočtu naspořené částky hraje roli frekvence ukládání a úročení. Jestliže jsou obě frekvence stejné, lze použít pro výpočet hrubého nebo čistého zůstatku vztahy pro složené úročení. [1], [2] Tyto vztahy však fungují pouze orientačně, neboť nezohledňují jiná data ukládání než první nebo poslední den v měsíci. Navíc je mlčky předpokládáno, že rok o 360 dnech má 12 stejně dlouhých měsíců.

**Příklad 1** Určíme naspořenou částku a) z ročních úložek 1 200 Kč provedených počátkem každého roku při úrokové míře 2% p.a., b) z měsíčních úložek 100 Kč provedených počátkem každého měsíce při úrokové míře 2% p.a. s měsíčním úročením. Doba spoření je 6 let. Na počátku spoření je nutno uhradit poplatek 100 Kč. Uvažujeme zdanění úroků.

**Řešení:** a) V případě ročního spoření vypočteme naspořenou částku způsobem

$$100*[1+0,02*(1-0,15)]^6 + 1200*[1+0,02*(1-0,15)]^5 + \dots + 1200*[1+0,02*(1-0,15)]^1 = 7530,10 \text{ (Kč)}.$$

b) V případě měsíčního spoření s měsíčním úročením jsou dvě možnosti výpočtu s odlišným pohledem na úrokovou míru. Buď můžeme danou úrokovou míru 2% p.a. považovat za nominální, nebo za efektivní. V prvním případě vydělíme úrokovou míru dvanácti:

$$(100-100)*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12} + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12-1} + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12-2} + \dots + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^1.$$

**Poznámka:** Úročené úložky kromě první, od níž je odečten poplatek, tvoří geometrickou posloupnost s prvním členem  $a_1=100*[1+0,02*(1-0,15)/12]$  a kvocientem  $q=[1+0,02*(1-0,15)/12]$ . Součet těchto úložek lze stručněji zapsat pomocí vzorce [3]

$$a_1*(q^n-1)/(q-1)$$

pro součet prvních  $n$  členů geometrické posloupnosti. Pro naspořenou částku pak bude platit

$$(100-100)*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12} + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12-1} + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^{6*12-2} + \dots + 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^1 = 100*[1+0,02*(1-0,15)/12]^1 * \{ [1+0,02*(1-0,15)/12]^{71} - 1 \} / \{ 0,02*(1-0,15) \} = 7474,37 \text{ (Kč)}.$$

V druhém případě lze na danou úrokovou míru 2% p.a. pohlížet jako na efektivní. Efektivní úrokovou mírou rozumíme roční úrokovou míru, která poskytne stejný efekt (výnos) jako nominální úroková míra s úročením častějším než jednou za rok. Mezi nominální a efektivní úrokovou mírou platí vztah

$$1+i_e = (1+i^{(m)}/m)^m, \quad (2)$$

kde  $i_e$  je efektivní úroková míra a  $i^{(m)}$  nominální úroková míra s frekvencí úročení  $m$ . Např. pro  $m=12$  je frekvence úročení měsíční. Výraz  $i^{(m)}/m$  pak označuje tzv. področní nominální úrokovou míru, opět např. pro  $m=12$  výraz  $i^{(12)}/12$  bude označovat měsíční nominální úrokovou míru. Vztah (2) lze použít pro výpočet efektivní úrokové míry při znalosti nominální úrokové míry a naopak. [2]

Jestliže je úroková míra 2% p.a. s měsíčním úročením považována za nominální, pak efektivní úroková míra bude mít hodnotu

$$i_e = (1+0,02/12)^{12} - 1 = 0,020184, \text{ tj. } 2,0184\% \text{ p.a.,}$$

neboli efekt z měsíčního připisování úroků při nominální roční úrokové míře 2% p.a. je vyšší, činí právě 2,0184% p.a.

Budeme-li na úrokovou míru 2% p.a. s měsíčním úročením z Příkladu 1 považovat za efektivní, musíme úložky určit měsíční nominální úrokovou mírou, kterou vypočteme za vztahu (2)

$$i^{(12)}/12 = (1+0,02)^{1/12} - 1 = 0,001652, \text{ tj. } 0,1652\% \text{ p.m. (za měsíc).}$$

Výpočet naspořené částky pak bude následující:

$$(100-100)*[1+0,001652*(1-0,15)]^{6*12} + 100*[1+0,001652*(1-0,15)]^{6*12-1} + \dots + 100*[1+0,001652*(1-0,15)]^1 = 7470,87 \text{ (Kč)}.$$

Vyšší naspořené částky dosáhneme v případě, že danou úrokovou míru považujeme za nominální. To je způsobeno tím, že nominální úroková míra s področním úročením poskytuje vyšší efekt.

## 2 Spoření při různých standardech

Přestože jsme schopni podle principu (1) určit naspořenou částku, je obvyklé, že střadatel získává přehled o vložených úložkách a zůstatku na spořicímu účtu minimálně jednou za rok, a to formou výpisu z účtu. Při frekvenci úročení častější než jednou za rok, např. měsíční, pak střadatel dostává výpis měsíčně. Z výpisu jsou kromě jmenovaných částek zřejmé též uhrazené poplatky, připsaný úrok a výše srážkové daně stržené z úroku. Konečný zůstatek uvedený v posledním výpisu představuje naspořenou částku. Při výpočtu průběžných zůstatků na účtu se postupuje jinak, než bylo uvedeno v předchozím příkladu. Rozdílný je přístup k určení doby splatnosti potřebné pro výpočet úroku. Dobou splatnosti rozumíme dobu, po kterou je kapitál uložen na účtu nebo půjčen. Úrok z částky  $P$  za dobu splatnosti  $t$ , resp. čistý úrok, se vypočte způsobem

$$P * (p/100) * t, \quad \text{resp.} \quad P * [p(1-0,15)/100] * t, \quad (3)$$

kde  $p$  je úroková míra v procentech za rok. Doba splatnosti se určuje pomocí tzv. standardů: [1], [2]

30E/360 - dobu splatnosti stanovíme na základě pravidla: měsíc = 30 dní (bez ohledu na kalendář) a rok = 360 dní;

ACT/360 - při použití tohoto pravidla uvažujeme skutečný počet dní v měsíci podle kalendáře a rok o 360 dnech;

ACT/365 - zde uvažujeme skutečný počet dní v měsíci podle kalendáře a rok o 365 dnech;

ACT/ACT – tento standard navíc zohledňuje přechodné roky o 366 dnech; počet dní v roce tedy odpovídá skutečnému počtu dní podle kalendáře.

**Poznámka:** Každá banka má obvykle ve svých všeobecných obchodních podmínkách nebo v obchodních podmínkách konkrétních bankovních produktů uvedený jeden ze standardů, podle kterého pak počítá úroky.

**Příklad 2** Spoříme částku 1 200 Kč, přičemž první úložka je provedena ke dni 2. 1. 2012 a další vždy o rok později. Poslední úložka je provedena ke dni 2. 1. 2017. Spolu s první úložkou uhradíme jednorázový poplatek 100 Kč. Vypočteme hodnoty čistých zůstatků ke konci každého roku doby spoření při použití všech výše uvedených standardů a úrokové míře 2% p.a.

**Řešení:** K výpočtu čistých zůstatků použijeme praktický postup samostatného vyčíslení srážkové daně, nikoli tedy násobení faktorem (1-0,15). Podle legislativy [4] se daň zaokrouhluje na celé koruny dolů. V případě standardu 30E/360 určíme zůstatek na konci prvního roku způsobem

$$(1\,200 - 100) * (1 + 0,02)^1 = 1\,122 \text{ (Kč)},$$

úrok má hodnotu

$$1\,122 - 1\,200 = 22 \text{ (Kč)},$$

z toho srážková daň je  $0,15 * 22 = 3,30$ , což po zaokrouhlení na celé koruny dolů činí 3 Kč. Čistý zůstatek na konci prvního roku tedy bude činit  $1\,122 - 3 = 1\,119$  Kč. Zůstatek na konci druhého roku spoření při stejném standardu bude činit

$$1\,119 * (1 + 0,02) + 1\,200 * (1 + 0,02 * 364/360) = 2\,365,38 \text{ (Kč)}.$$

Z toho na úroky připadá  $2\,365,38 - (1\,119 + 1\,200) = 46,38$  (Kč), daň činí 6 Kč. Čistý zůstatek pak 2 359,38 Kč. Stejným způsobem budeme pokračovat až do konce šestého roku. V případě ostatních standardů, souhrnně označovaných jako ACT/ $T$ , kde  $T=360, 365, ACT$ , lze využít časové funkce dostupné v MS Excel. Výpočet zůstatku na konci prvního roku spoření, tj. kde dni 31. 12. 2012 je následující:

$$1\,200 * [1 + 0,02 * (\text{DATUM}(2012;12;31) - \text{DATUM}(2012;1;2) + 1) / T].$$

Úroky, daň a další zůstatky pak počítáme stejně. Jednotlivé zůstatky po zdanění pro všechny standardy jsou zachyceny v Tabulce 1.

Tabulka 1 Čisté zůstatky (v Kč) na konci jednotlivých roků spoření

Rok/standard	30E/360	ACT/360	ACT/365	ACT/ACT
2012	1118,94	1119,31	1119,00	1118,94
2013	2359,25	2360,27	2359,31	2359,25
2014	3620,37	3622,40	3620,43	3620,37
2015	4902,71	4906,12	4902,78	4903,71
2016	6206,70	6212,21	6207,10	6208,72
2017	7532,76	7540,45	7533,18	7535,83

Z Tabulky 1 je zřejmé, že nejvyšší hodnoty zůstatků poskytuje standard ACT/360. Důvodem je skutečnost, že u měsíců s 31 dny je započten tento skutečných počet, na rozdíl od standardu 30E/360. Další „výhoda“ použití tohoto standardu spočívá v tom, že je uvažován rok o 360 dnech, přičemž hodnota 360 figuruje ve jmenovateli zlomku vyjadřujícího dobu splatnosti v letech, viz vztah (3). Standard ACT/360 se tedy jeví jako nejvíce výhodný pro sřadatele. Používá jej pro úročení vkladů např. Česká spořitelna. [5] Naopak, nejnižší zůstatky se objevují u standardů ACT/ACT a 30E/360. V případě ACT/ACT je důvodem skutečnost, že za počet dní v roce dosazujeme do jmenovatele zlomku vyjadřujícího dobu splatnosti nejvyšší možné hodnoty, tj. 365, resp. 366 dní v roce. V případě standardu 30E/360 mohou být důvodem nižší počty dnů v jednotlivých měsících oproti skutečnosti. Standard ACT/ACT je však nejspravedlivější, protože zohledňuje skutečné počty dnů v měsíci i v roce. Používá jej např. Raiffeisen stavební spořitelna. [6] Standard 30E/360 používá např. Českomoravská stavební spořitelna. [7]

V praxi je běžnější, ukládáme-li více úložek za rok. Výše průběžných zůstatků se pak vyvíjí podle toho, jak často jsou vklady úročeny, neboli jak dlouhé je úrokové období. Z připsaných úroků se opět strhává srážková daň. Naspořenou částku určíme tak, že jednoduše úročíme každou z úložek ke konci úrokového období a sečteme je. Na konci dalšího úrokového období již úročíme i zůstatek z předchozího období.

**Příklad 3** Vypočteme zůstatky na spořicímu účtu na konci každého roku spoření, jestliže ukládáme částku 100 Kč ke každému druhému dni v měsíci během let 2012-2017 při úrokové míře 2% p.a. a) s ročním, b) s pololetním, c) s měsíčním připsováním úroků. Na počátku doby spoření zaplatíme poplatek 100 Kč. Pro určení dob splatností použijeme všechny výše jmenované standardy (30E/360, ACT/360, ACT/365, ACT/ACT).

**Řešení:** Při standardu 30E/360 a ročním připsování úroků bude zůstatek na konci prvního roku činit  $(100-100)*[1+0,02*(29+11*30)/360] + 100*[1+0,02*(29+10*30)/360] + 100*[1+0,02*(29+9*30)/360] + \dots$   
 $\dots + 100*[1+0,02*(29+1*30)/360]+100*[1+0,02*(29+0*30)/360] = 1\ 110,94$  (Kč),

úroky budou činit

$$1\ 110,9389 - 11*100 = 10,94 \text{ (Kč)},$$

daň z úroků zaokrouhlená na celé koruny dolů 1 Kč. Čistý zůstatek tedy bude mít hodnotu 1 109,9389 Kč. Zůstatek na konci druhého roku bude činit

$$1\ 109,9389*(1+0,02) + 100*[1+0,02*(29+11*30)/360] + 100*[1+0,02*(29+10*30)/360] + \dots$$

$$\dots + 100*[1+0,02*(29+1*30)/360]+100*[1+0,02*(29+0*30)/360] = 2\ 345,07 \text{ (Kč)},$$

úroky  $2\ 345,071 - 1\ 109,9389 - 12*100 = 34,13$  (Kč), daň z úroků po zaokrouhlení 5 Kč a čistý zůstatek 2 340,07 Kč. Tímto postupem pokračujeme až do konce šestého roku spoření. V případě ostatních standardů ACT/T, T=360, 365, ACT, a ročního úročení budou propočty čistých ročních zůstatků pomocí obou přístupů obdobné. Pro zůstatek na konci prvního roku bude platit

$$K_1^{(1)} = (100-100)*[1+0,02*(\text{DATUM}(2012;12;31) - \text{DATUM}(2012;1;2)+1)/T] +$$

$$100*[1+0,02*(\text{DATUM}(2012;12;31) - \text{DATUM}(2012;2;2)+1)/T] + \dots + 100*[1+0,02*(\text{DATUM}(2012;12;31) - \text{DATUM}(2012;12;2)+1)/T].$$

V závislosti na T budou zůstatky činit 1 111,15 Kč v případě standardu ACT/360, 1 110,99 Kč pro ACT/365 a 1 110,97 Kč pro ACT/ACT. Úroky budou vypočteny způsobem

$$K_1^{(1)} - 11*100,$$

konkrétně pro uvedené standardy to bude 11,15 Kč, 10,99 Kč a 10,97 Kč. Daň z úroků vypočteme způsobem

$$0,15*(K_1^{(1)} - 11*100)$$

a zaokrouhlíme na celé koruny dolů. Pro všechny tři standardy činí 1 Kč. Čisté zůstatky pak budou rovny částkám 1 110,15 Kč, 1 109,99 Kč a 1 109,97 Kč. Zůstatky na konci druhého roku budou obecně činit

$$K_2^{(1)} = (K_1^{(1)} - daň)*(1+0,02) + 100*[1+0,02*(DATUM(2013;12;31) - DATUM(2013;1;2)+1)/T] + 100*[1+0,02*(DATUM(2013;12;31) - DATUM(2013;2;2)+1)/T] + \dots$$

$$\dots + 100*[1+0,02*(DATUM(2013;12;31) - DATUM(2013;12;2)+1)/T].$$

Úroky vypočteme způsobem  $K_2^{(1)} - K_1^{(1)} - 12*100$ . Daň z úroků ve výši  $0,15*(K_2^{(1)} - K_1^{(1)} - 12*100)$  zaokrouhlíme na celé koruny dolů a odečteme od částky  $K_2^{(1)}$ . Získáme takto čistý zůstatek na konci druhého roku spoření. Takto opět pokračujeme až do konce šestého roku spoření. V případě pololetního a měsíčního úročení bude postup výpočtu čistých zůstatků analogický, je třeba jen upravit délky jednotlivých úrokových období. Hodnoty čistých zůstatků pro všechny použité typy úročení a pro všechny standardy najdeme v tabulkách 2 a 3.

Tabulka 2 Čisté zůstatky (v Kč) na konci jednotlivých roků spoření; roční úročení

Rok	Roční úročení			
	30E/360	ACT/360	ACT/365	ACT/ACT
1	1109,94	1110,15	1109,99	1109,97
2	2340,07	2340,83	2340,18	2340,15
3	3591,81	3593,46	3591,97	3591,94
4	4865,28	4868,50	4865,80	4865,77
5	6161,51	6165,67	6162,38	6162,04
6	7479,68	7485,86	7480,61	7480,27

Tabulka 3 Čisté zůstatky (v Kč) na konci jednotlivých roků spoření; pololetní a měsíční úročení

Rok	Pololetní úročení				Měsíční úročení			
	30E/360	ACT/360	ACT/365	ACT/ACT	30E/360	ACT/360	ACT/365	ACT/ACT
1	502,47	502,50	502,47	502,46	1110,99	1111,22	1111,06	1111,03
2	1109,96	1110,18	1110,02	1109,99	2346,44	2347,21	2346,55	2346,42
3	2340,22	2340,92	2340,27	2340,24	3606,81	3608,50	3606,98	3606,68
4	3592,19	3592,66	3592,17	3592,14	4883,56	4885,53	4884,80	4884,26
5	4866,31	4866,83	4866,15	4866,12	6183,04	6186,95	6184,64	6183,78
6	6162,02	6164,16	6161,92	6161,58	7508,74	7514,71	7510,43	7509,17

Z tabulek 2 a 3 je zřejmé, že opět standard ACT/360 přináší nejvyšší hodnoty čistých zůstatků. Nejnížší zůstatky pak přináší standard 30E/360 v případě měsíčního spoření a ročního úročení (viz tabulka 2) a standard ACT/ACT u měsíčního spoření i úročení. U pololetního úročení se oba zmíněné standardy „střídají“. Hodnoty zůstatků se v závislosti na použitém standardu od sebe odlišují tím více, čím delší je doba spoření. Porovnejme nyní hodnoty naspořených částek z tabulek 1, 2 a 3. Je zřejmé, že nejvyšších naspořených částek lze dosáhnout při ročním ukládání částky 1 200 Kč oproti měsíčnímu spoření částky 100 Kč. Důvodem je především výše úločky, neboť čím vyšší je základ pro úročení, tím vyšších úroků dosáhneme (viz vztah (3)). Pokud jde o měsíční spoření, nejvyšší naspořené částky dosáhneme při měsíčním úročení. V tomto případě hraje roli častější úročení, které přináší vyšší úroky z úroků, a výše srážkové daně. Ta je vzhledem k nízkým úrokovým částkám a k zaokrouhlování směrem dolů po dobu prvních tří let spoření prakticky nulová. Např. úrok z úločky za dobu od 2. 2. 2012 do 29. 2. 2012 při standardu ACT/ACT činí  $100*(1+0,02*28/366) - 100 = 0,15$  Kč, daň z tohoto úroku po zaokrouhlení na celé koruny dolů činí 0 Kč. Překvapivě nepatrně nižší naspořené částky přináší měsíční spoření s pololetním úročením oproti úročení ročnímu. Zde může být důvodem odečet roční částky daně,



kteřá je v případě pololetního úročení u některých standardů vyšší než u ročního úročení. Vkladateli tedy lze jednoznačně doporučit roční spoření vyšších částek při standardu ACT/360. Pokud jsou pro něj měsíční úložky schůdnější, pak lze doporučit měsíční frekvenci připsování úroků, opět při standardu ACT/360.

### 3 Spoření s podporou

S tímto druhem spoření se můžeme setkat u stavebního spoření a penzijního připojištění. Stavební spoření je produkt určený k financování bydlení a bytových potřeb. Spořením si účastník vytváří nárok na řádný úvěr, který může po splnění daných podmínek získat. Je-li potřeba mít prostředky k dispozici dříve, než jsou všechny podmínky splněny, lze využít překlenovacího úvěru. Spořicí fáze stavebního spoření vypadá tak, že pravidelně ukládáme určitou částku s tím, že na konci aktuálního roku získáme úroky z úložek a v průběhu dalšího roku zálohu státní podpory ve výši 10% z naspořené částky. Abychom nepřišli o státní podporu, je nutné spořit aspoň 6 let. Připsané úroky se od loňského roku zdaňují srážkovou daní, zálohy státní podpory nikoli. Pro výpočet státní podpory je nutné nejprve stanovit tzv. základnu. Do základny jsou zahrnuty všechny úložky provedené v uvažovaném roce a zdaněné úroky připsané za tento rok, odečteny jsou úhrady. K základně je přičtena také „nespotřebovaná“ část základny z předchozího roku, tj. částka převyšující hodnotu 20 000 Kč. Výše státní podpory činí 10% ze základny, max. však 2 000 Kč. Odtud je tedy zřejmé, že pro získání maximální výše státní podpory stačí každoročně uložit 20 000 Kč navýšených o případné úhrady.

Penzijní připojištění je produkt, prostřednictvím kterého lze spořit na zajištění ve stáří. Účastník je povinen měsíčně, nebo v jiné dohodnuté frekvenci, ukládat sjednaný příspěvek. Přispívat může též jeho zaměstnavatel nebo jiná třetí osoba. Také zde účastník získává podporu od státu. Zatímco u stavebního spoření je záloha na podporu přiznávána až následující rok, a to jednorázově za uplynulý rok, u penzijního připojištění se tak děje každý měsíc. Výše podpory se odvíjí od výše příspěvku. Příspěvky i přiznané podpory se zhodnocují podle toho, jak penzijní fond hospodaří. Protože nelze předem určit, jaký výnos bude určitý penzijní fond připsovat, lze částku naspořenou v penzijním fondu určit jen orientačně.

**Příklad 4** Určíme naspořenou částku v rámci penzijního připojištění, jestliže měsíční příspěvky ve výši 600 Kč budeme ukládat počátkem každého měsíce po dobu 30 let. Státní podpora má hodnotu 150 Kč. Předpokládejme, že fond bude příspěvky zhodnocovat efektivní úrokovou mírou 2% p.a. s měsíčním úročením.

**Řešení:** Protože je dána efektivní úroková míra s měsíčním úročením, musíme nejprve určit příslušnou měsíční nominální úrokovou míru, kterou pak budeme úročit jednotlivé příspěvky a podpory. Podle vztahu (2) měsíční nominální úroková míra činí  $i^{(12)}/12 = 0,001\ 652$ , tj. 0,165 2% za měsíc, viz Příklad 1, část b). Konečný zůstatek z příspěvků účastníka na konci třicátého roku spoření pak vypočteme s využitím vztahu (3) způsobem

$$600 * [1 + 0,001\ 652 * (1 - 0,15)]^{1*} \{ [1 + 0,001\ 652 * (1 - 0,15)]^{360} - 1 \} / \{ 0,001\ 652 * (1 - 0,15) \} = 281\ 209,31 \text{ (Kč)}$$

Stejným způsobem získáme konečný zůstatek z připsaných státních podpor. Jeho hodnota bude činit 70 302,33 Kč. Naspořená částka v rámci daného penzijního připojištění pak bude rovna součtu obou vypočtených částek, tj. bude činit 351 511,64 Kč.

Nyní ukážeme, jak lze vypočítat naspořenou částku u stavebního spoření.

**Příklad 5** Zvolme cílovou částku 340 000 Kč. Ukládáme 1 700 Kč počátkem každého měsíce při úrokové míře 2% p.a. při standardu 30E/360. Kolik naspoříme za 6 let, jestliže první vklad provedeme ke dni 2. 1. 2012? V tento den bude navíc uhrazen jednorázový poplatek ve výši 1% z cílové částky a poplatek za vedení účtu 310 Kč. Druhý z poplatků bude od dalšího roku strháván ze spořicího účtu vždy k 1. 1. v následujících letech. Záloha na státní podporu bude přiznána pro jednoduchost vždy k 30. 4. následujícího roku. Vypočteme též zůstatky na konci každého roku spoření.

**Řešení:** Zůstatek na konci prvního roku bude roven součtu všech úložek zúročených ke konci prvního roku po odečtu všech úhrad, též zúročených ke konci prvního roku, a po odečtu srážkové daně. Hrubý zůstatek tedy bude činit:

$$(1\ 700 + 3\ 400 + 310 - 3\ 400 - 310) * [1 + 0,02 * (29 + 11 * 30) / 360] + 1\ 700 * [1 + 0,02 * (29 + 10 * 30) / 360] + 1\ 700 * [1 + 0,02 * (29 + 9 * 30) / 360] + \dots + 1\ 700 * (1 + 0,02 * 29 / 360) = 20\ 619,87 \text{ (Kč)}$$

kde částka 3 400 Kč představuje jednorázový poplatek. Pro výpočet čistého zůstatku potřebujeme odečíst srážkovou daň. Nejprve tedy vypočteme výši úroku

$$20\ 619,87 - 12 * 1\ 700 = 219,87 \text{ (Kč)}$$

a poté srážkovou daň  $0,15 \cdot 219,87 = 32,98$  Kč. Zaokrouhlíme ji podle [4] na celé koruny dolů. Její výše tedy bude 32 Kč. Čistý zůstatek na spořicímu účtu pak bude činit  $20\,619,87 - 32 = 20\,587,87$  Kč. Nyní je třeba určit základnu pro výpočet státní podpory a výši zálohy na státní podporu. Vzhledem k tomu, že v našem případě se jedná o první rok spoření, bude základna pro výpočet státní podpory přímo rovna výše vypočtenému zůstatku na účtu, tj. částce 20 587,87 Kč. Výše státní podpory je rovna 10% ze základny, maximálně však 2 000 Kč, tj.

$$\text{MIN}(0,1 \cdot 20\,587,87; 2\,000) = 2\,000 \text{ (Kč)}.$$

Tato částka bude podle zadání účastníkovi připsána na účet k 30. 4. 2013. Zůstatek na konci druhého roku spoření bude vypočten obdobně. Zúročíme čistý zůstatek na účtu na konci prvního roku a všechny provedené úločky po odpočtu pravidelného ročního poplatku za vedení účtu ke konci druhého roku spoření. Též zúročíme přiznanou zálohu státní podpory:

$$(20\,587,87 - 310) \cdot 1,02 + 1\,700 \cdot [1 + 0,02 \cdot (29 + 11 \cdot 30) / 360] + 1\,700 \cdot [1 + 0,02 \cdot (29 + 10 \cdot 30) / 360] + 1\,700 \cdot [1 + 0,02 \cdot (29 + 9 \cdot 30) / 360] + 1\,700 \cdot [1 + 0,02 \cdot (29 + 8 \cdot 30) / 360] + 2\,000 \cdot (1 + 0,02 \cdot 8 \cdot 30 / 360) + 1\,700 \cdot [1 + 0,02 \cdot (29 + 7 \cdot 30) / 360] + \dots + 1\,700 \cdot (1 + 0,02 \cdot 29 / 360) = 43\,329,96 \text{ (Kč)}.$$

Úroky připsané za druhý rok spoření vypočteme způsobem

$$43\,329,96 - (20\,587,87 - 310) - 12 \cdot 1\,700 - 2\,000 = 652,09 \text{ (Kč)}.$$

Daň bude po zaokrouhlení na celé koruny dolů činit 97 Kč, takže čistý zůstatek na účtu bude mít hodnotu

$$43\,554,22 - 97 = 43\,232,96 \text{ (Kč)}.$$

Základnu pro výpočet státní podpory určíme nyní způsobem

$$(20\,587,87 - 20\,000) + 12 \cdot 1\,700 - 310 + 652,09 - 97 = 21\,232,96 \text{ Kč},$$

kde rozdíl v závorce vyjadřuje „nespotřebovanou“ část základny z předchozího roku spoření. Vidíme, že základna je opět vyšší než 20 000 Kč, proto její „nespotřebovaná“ část bude převedena do příštího roku. Zůstatek na konci třetího a dalších roků získáme stejným způsobem. V tabulce 4 jsou uvedeny hodnoty čistých zůstatků a dalších částek.

Tabulka 4 Průběh stavebního spoření; částky v Kč

Konec	Úložky	Poplatky	Úrok	Daň z úroku	Čistý zůst.	Základna	Podpora
2012	24110,00	3710	219,87	32,00	20587,87	20587,87	2000,00
2013	20400,00	310	652,09	97,00	43232,96	21232,96	2000,00
2014	20400,00	310	1104,99	165,00	66262,95	22262,95	2000,00
2015	20400,00	310	1565,59	234,00	89684,54	23684,54	2000,00
2016	20400,00	310	2034,02	305,00	113503,57	25503,57	2000,00
2017	20400,00	310	2510,40	376,00	<b>137727,97</b>	27727,97	2000,00
<b>Celkem:</b>	126110,00	5260,00	8086,97	1209,00			

Naspořená částka je rovna čistému zůstatku na konci šestého roku spoření, tj. částce 137 727,97 Kč. Pro kontrolu můžeme ověřit správnost výpočtu naspořené částky na konci šestého roku spoření:

$$126\,110,00 - 5\,260,00 + 8\,086,97 - 1\,209,00 + 5 \cdot 2\,000,00 = 137\,727,97 \text{ (Kč)}.$$

Z tabulky 4 je dále zřejmé, že za dobu 6 let celkem uložíme 126 110 Kč, na poplatcích zaplatíme 5 260 Kč, na úrocích po zdanění získáme  $8086,97 - 1209 = 6\,877,97$  Kč a na podporách 10 000 Kč s tím, že další podpora ve výši 2 000 Kč za šestý rok spoření bude vyplacena až v dubnu roku 2018.

#### 4 Závěr

V příspěvku byly ukázány možnosti výpočtu naspořených částek, příp. zůstatků na účtech různých spořicími produkty. Z uvedených příkladů je zřejmé, že v závislosti na konkrétním produktu lze naspořené částky počítat jen orientačně, nebo se zohledněním skutečných parametrů. Orientační výpočty jsou sice rychlejší, mohou být však poněkud zavádějící. Bylo ukázáno, že výši zůstatku ovlivňuje mj. také způsob stanovení doby splatnosti, tzv. standard. S rostoucí délkou doby spoření a s rostoucí frekvencí úročení se mohou zůstatky na účtech lišit řádově až o stokoruny. Při finančním rozhodování tedy může být přesnější počítání vhodnější.

## Literatura

- [1] BOHANESOVÁ, E. Finanční matematika 1: Olomouc: Vydavatelství UP v Olomouci, 2006.
- [2] CIPRA, T. Praktický průvodce finanční a pojistnou matematikou. Praha: Ekopress, 2005.
- [3] RADOVÁ, J., DVOŘÁK, P., MÁLEK, J. Finanční matematika pro každého. Praha: Grada, 2009.
- [4] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, §36 odst. 3. c1998-2012, [cit.2012-06-28]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>.
- [5] *Všeobecné obchodní podmínky (platné od 1.4.2011)*, (pdf, 325 kB). [cit. 2012-06-26]. Dostupné z [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=downloads\\_subportal03&dtee=cs&selnod=71&docid=internet/cs/dow\\_vseob\\_obch\\_podminky\\_ie.xml#71](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=downloads_subportal03&dtee=cs&selnod=71&docid=internet/cs/dow_vseob_obch_podminky_ie.xml#71).
- [6] *RSTS - Všeobecné obchodní podmínky platné od 15.7.2011*. [cit. 2012-06-26]. Dostupné z <http://www.rsts.cz/dokumenty-a-formulare/dokumenty-a-sazebniky/>
- [7] *Všeobecné obchodní podmínky platné od 1. 6. 2012 (pdf, 206 kB)*. c2012, [cit. 2012-07-23]. Dostupné z <https://www.cmss.cz/#!/pro-klienty/zakony-a-podminky/vseobecne-obchodni-podminky.html>

### **Kontakt na autorku:**

Mgr. Eva Bohanesová, Ph.D.

Katedra matematické analýzy a aplikací matematiky, Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

17. listopadu 1192/12

771 46 Olomouc

[eva.bohanesova@upol.cz](mailto:eva.bohanesova@upol.cz)

**Krátká informace o autorce:** Autorka se zabývá problematikou matematických výpočtů bankovních a jiných finančních produktů.

**PRIESKUM NÁKUPNÝCH ZVYKLOSTÍ ZÁKAZNÍKOV  
ELEKTRONICKÉHO OBCHODU V REGIÓNOCH ŽILINA  
A POVAŽSKÁ BYSTRICA**

**BUYING HABITS RESEARCH OF E-COMMERCE CUSTOMERS  
IN REGIONS ŽILINA AND POVAŽSKÁ BYSTRICA**

**Viera ČMELKOVÁ**

KKMAHI, FPEDAS, Žilinská univerzita v Žiline

***Anotace:** Na základe údajov zozbieraných dotazníkmi v regióne Žilina a Považská Bystrica sa skúmala existencia a miera závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, spôsob platby, spôsob doručenia zásielky, inšpirácia pri nákupe na jednej strane a znakmi vek, pohlavie, bydlisko, zamestnanie, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, priemerný čistý mesačný príjem na strane druhej. V Žilinskom regióne sa potvrdila závislosť najmä znaku nakupujú/nenakupujú cez internet na ostatných skúmaných znakoch, tiež ale aj znak spôsob platby bol na väčšine skúmaných znakov závislý. V Považsko-Bystrickom regióne sa vo väčšej miere závislosti nepotvrdili, iba medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet - vek sa potvrdila stredná miera závislosti a medzi znakmi využívanie elektronických aukcií – pracovný pomer sa potvrdila nízka miera závislosti. Najčastejšie respondenti nakupujú cez internet oblečenie a elektroniku.*

***Abstract:** On base of the statements collected with help of questionnaires in region Žilina and Považská Bystrica was searched existence and dependencies measure between signs buy/don't buy via internet, method of payment, way delivery dispatches, shopping motivation on one's side and signs age, gender, habitation, employment, uppermost educational attainment, net income on other side. In region Žilina was especially confirmed dependence between sign buy/don't buy via internet and other searched signs, also sign method of payment was dependent on most of searched signs. In region Považská Bystrica dependencies wasn't mostly confirmed, only between signs buy/don't buy via internet - age was medium dependencies measure confirmed and between signs utilization of electronic auction - employment was low dependencies measure confirmed. Respondents most often are buying via internet clothing and electronics.*

***Kľúčová slova:** elektronický obchod, marketingový výskum,  $\chi^2$ -test, štatistická analýza.*

***Keywords:** e-commerce, marketing research,  $\chi^2$ -test, statistical analysis.*

## **1 Úvod**

V súčasnosti je marketingový výskum neoddeliteľnou súčasťou marketingu. Ťažisko tohto prieskumu bolo položené na skúmanie existencie, resp. neexistencie závislosti medzi spôsobom platby zákazníkov elektronického obchodu (dobierka, bankový prevod, iné) a vekom, pohlavím, bydliskom, pracovným pomerom, výškou príjmu, najvyšším dosiahnutým vzdelaním. Popri tom sa preskúmala existencia, resp. neexistencia závislostí aj medzi ďalšími znakmi. Bol uskutočnený deskriptívny kvantitatívny marketingový výskum,

v ktorom boli zozbierané primárne údaje štandardizovaným dopytovaním použitím štruktúrovaných dotazníkov s uzavretými otázkami. Zozbierané údaje boli štatisticky spracované. Vyhodnocovanie bolo uskutočnené aj pomocou stĺpcových diagramov, no najmä pomocou  $\chi^2$  - testu. Údaje sa roztriedili do kontingenčných tabuliek, stanovili sa hypotézy  $H_0$ : medzi skúmanými znakmi nie je štatisticky významná závislosť, oproti hypotéze  $H_1$ : medzi skúmanými znakmi je

štatisticky významná závislosť. Na základe údajov v kontingenčných tabuľkách sa vypočítala hodnota testovacej štatistiky  $\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$ , kde  $O_{ij} = (a_i b_j)$  sú skutočne zistené početnosti 2. stupňa

(údaje v jednotlivých bunkách kontingenčnej tabuľky),  $E_{ij} = \frac{(a_i) \cdot (b_j)}{n}$  sú teoretické absolútne početnosti,

pozri Tab. 1. Kritická oblasť pre zamietnutie hypotézy  $H_0$  je určená nerovnosťou:  $\chi^2 > \chi_{1-\alpha}^2 [(r-1)(s-1)]$ . Pri zamietnutí hypotézy  $H_0$  sa ďalej skúmala miera závislosti pomocou Pearsonovho koeficientu

$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$ . Tento nadobúda hodnoty z intervalu  $(0,1)$ . Čím je hodnota Pearsonovho koeficientu bližšia k 1, tým je miera závislosti medzi skúmanými znakmi väčšia.

Tabuľka 1

	$B_1$	$B_2$	. . .	$B_s$	
$A_1$	$O_{11}$	$O_{12}$	. . .	$O_{1s}$	$a_1$
$A_2$	$O_{21}$	$O_{22}$	. . .	$O_{2s}$	$a_2$
.	.	.		.	.
.	.	.		.	.
.	.	.		.	.
$A_r$	$O_{r1}$	$O_{r2}$	. . .	$O_{rs}$	$a_r$
	$b_1$	$b_2$	. . .	$b_s$	$n$

## 2 Prieskum v regióne Žilina

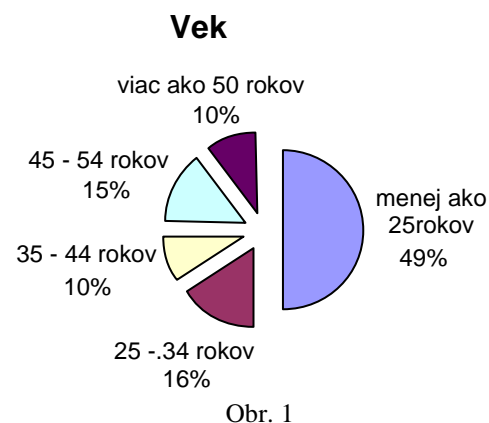
Žilinský región má rozlohu 6 809 km<sup>2</sup> a počet obyvateľov 696 836. Nachádza sa v severozápadnej časti Slovenska. Je tretím najväčším regiónom na Slovensku. Severozápadná hranica je hranicou s Českou republikou a na severe hraničí s Poľskom. Žilinský kraj zahŕňa päť historických regiónov: Horné Považie, Kysuce, Liptov, Oravu a Turiec. Člení sa na 11 okresov: Bytča, Čadca, Dolný Kubín, Kysucké Nové Mesto, Liptovský Mikuláš, Martin, Námestovo, Ružomberok, Turčianskej Teplice, Tvrdošín a Žilina. V regióne sa nachádza 315 obcí, z toho 18 so štatútom mesta. Región je veľmi prítiažlivou časťou Slovenska nielen pre milovníkov kultúry, ale najmä pre obdivovateľov prírodných krás a turistov v každom ročnom období.

Priemerná nominálna mesačná mzda v Žilinskom kraji je 686€. Podľa posledného sčítania obyvateľov, domov, bytov 2011 vedia obyvatelia Žilinského kraja pracovať s Internetom na 56,4%. Po Bratislavskom kraji je to druhý najlepší výsledok.

Štatistický úrad SR zverejnil nezamestnanosť roku 2011, kde Žilinský kraj skončil štvrtý najlepší s 11,91% hneď za Bratislavským (5,41%), Trnavským (8,88%) a Trenčianskym krajom (9,95%).

Údaje boli získané primárnym zberom pomocou internetového dotazníka. V Žilinskom regióne sa prieskumu zúčastnilo 261 respondentov (54 % žien, 46 % mužov). Najviac bola zastúpená veková kategória do 25 rokov (50 %), ďalšie percentuálne zastúpenie pozri Obr.1. Podľa bydliska boli respondenti zaradovaní do kategórií: mesto Žilina (42 %), mesto Bytča (15 %), Kysucké Nové Mesto (20 %) a priľahlé obce (23 %).

V prvej fáze sa postupne skúmala závislosť medzi znakom nakupujú/nenakupujú cez internet a znakmi pohlavie, vek, bydlisko. Triedením údajov sme dostali kontingenčné tabuľky (Tabuľka 1, Tabuľka 2, Tabuľka 3).



Tabuľka 2

	muž	žena	spolu
<b>nakupujú cez internet</b>	96	128	<b>224</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	24	13	<b>37</b>
<b>spolu</b>	<b>120</b>	<b>141</b>	<b>261</b>

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a pohlavie sa stanovili nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, pohlavie nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, pohlavie je štatisticky významná závislosť.

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 2 má hodnotu približne 6,192. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$  - rozdelenia pre 1 stupeň voľnosti, na hladine významnosti

$\alpha = 0,05$  dostávame platnú nerovnosť  $\chi^2 \doteq 6,192 > \chi_{0,95}^2(1) = 3,841$ , preto hypotéza  $H_0$  o nezávislosti sa zamietá a prijíma sa hypotéza  $H_1$ . Pearsonov koeficient je  $C \doteq 0,152$ , teda sa potvrdila nízka miera závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, pohlavie.

	menej ako 25 rokov	25-34 rokov	35-44 rokov	45-54 rokov	viac ako 50 rokov	spolu
<b>nakupujú cez internet</b>	124	36	23	27	14	<b>224</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	6	5	2	11	13	<b>37</b>
<b>spolu</b>	<b>130</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>261</b>

Tabuľka 3

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a vek sa stanovili nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek je štatisticky významná závislosť.

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 3 má hodnotu približne 43,109. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$  - rozdelenia pre 4 stupne voľnosti, na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  dostávame platnú nerovnosť  $\chi^2 \doteq 43,109 > \chi_{0,95}^2(4) = 9,488$ , preto hypotéza  $H_0$  o nezávislosti sa zamietá a prijíma sa hypotéza  $H_1$ . Pearsonov koeficient je  $C \doteq 0,377$ , teda sa potvrdila skôr stredná miera závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek.

Tabuľka 4

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a bydlisko stanovíme hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, bydlisko nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, bydlisko je štatisticky významná závislosť.

	Žilina	Bytča	Kysucké Nové Mesto	priľahlé obce	spolu
<b>nakupujú cez internet</b>	102	33	39	50	<b>224</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	7	7	13	10	<b>37</b>
<b>spolu</b>	<b>109</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>60</b>	<b>261</b>

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 4 má hodnotu 11,063. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$ -rozdelenia pre 3 stupne voľnosti, na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  dostávame platnú nerovnosť  $\chi^2 \doteq 11,063 > \chi^2_{0,95}(3) = 7,815$ , preto hypotéza  $H_0$  o nezávislosti sa zamietá a prijíma sa hypotéza  $H_1$ . Pearsonov koeficient je  $C \doteq 0,202$ , teda sa potvrdila skôr nízka miera závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek.

Vzhľadom na zámer preskúmať nákupné zvyklosti zákazníkov elektronického obchodu sa v ďalšom pracovalo iba s respondentmi, ktorí majú skúsenosť s nakupovaním cez internet, tých bolo 224. Na základe vytvorených viacerých kontingenčných tabuliek, ktoré pre obmedzený priestor tu nie je možné uviesť všetky, sa postupne počítali testovacie štatistiky a porovnávali s príslušnými kritickými hodnotami pre príslušný počet stupňov voľnosti na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ , pre hypotézy:

$H_0$ : Medzi danými znakmi nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi danými znakmi je štatisticky významná závislosť.

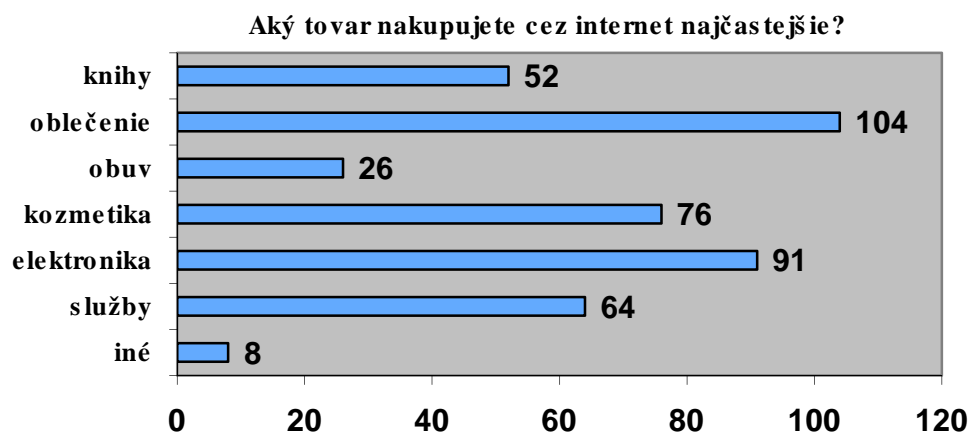
Pozrime sa najskôr, či je štatisticky významná závislosť medzi znakom spôsob platby a znakmi pohlavie, vek, bydlisko, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Znak spôsob platby mohol nadobúdať obmeny: dobierka, bankový prevod, iné. Hypotéza o nezávislosti sa na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  potvrdila iba pre znaky spôsob platby – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 2,358 \ngtr \chi^2_{0,95}(2) = 5,991$ ) a znaky spôsob platby – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 7,08 \ngtr \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ). Na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  sa potvrdila hypotéza o závislosti medzi znakmi spôsob platby – vek ( $\chi^2 \doteq 16,68 > \chi^2_{0,95}(8) = 15,51$ ,  $C \doteq 0,263$ ), spôsob platby – pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 20,74 > \chi^2_{0,95}(8) = 15,51$ ,  $C \doteq 0,291$ ), spôsob platby – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 14,83 > \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ,  $C \doteq 0,249$ ), spôsob platby – najvyššie dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 14,08 > \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ,  $C \doteq 0,243$ ). Na základe uvedených Pearsonových koeficientov pre jednotlivé štatistiky môžeme povedať, že spôsob platby zákazníkov elektronického obchodu regiónu Žilina je na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  skôr v nízkej miere závislý na znakoch vek, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

Pri skúmaní závislosti znaku spôsob doručenia zásielky na znakoch pohlavie, vek, bydlisko, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie sa na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nepotvrdila žiadna závislosť: spôsob doručenia zásielky – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 5,83 \ngtr \chi^2_{0,95}(2) = 5,99$ ), spôsob doručenia zásielky – vek ( $\chi^2 \doteq 6,33 \ngtr \chi^2_{0,95}(8) = 15,51$ ), spôsob doručenia zásielky – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 4,47 \ngtr \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ), spôsob doručenia zásielky – pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 8,43 \ngtr \chi^2_{0,95}(8) = 15,51$ ), spôsob doručenia zásielky – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 1,52 \ngtr \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ), spôsob doručenia zásielky – najvyššie dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 3,25 \ngtr \chi^2_{0,95}(6) = 12,59$ ). Znak spôsob doručenia zásielky mohol nadobúdať obmeny pošta, kuriér, lacnejšia možnosť.

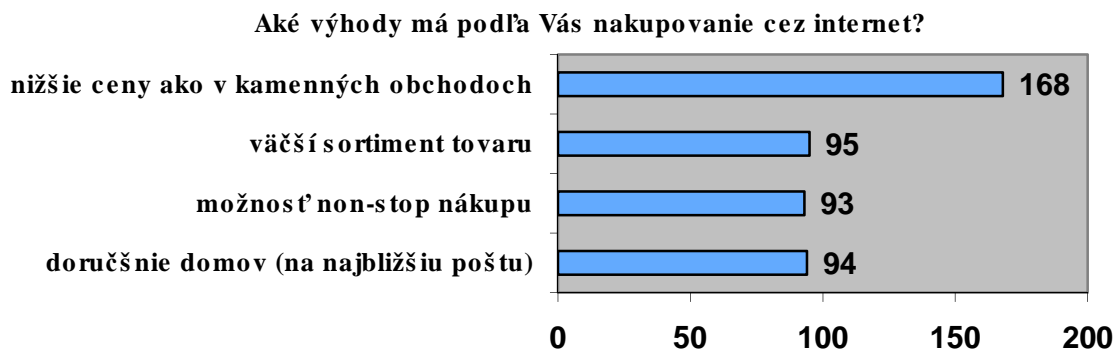
Tiež bolo skúmané, čím sa zákazníci najčastejšie inšpirujú. Tento znak mohol nadobúdať obmeny: radou známeho, referenciami na internete, vlastným uvážením, poradím sa v kamennom obchode, kúpim na internete, iné. Takisto ako v predošlom, ani znak inšpirácia pri nákupe nie je na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  závislý na žiadnom zo znakov pohlavie, vek, bydlisko, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Porovnanie testovacích štatistík s kritickými hodnotami  $\chi^2$ -rozdelenia pre príslušný počet

stupňov voľnosti je: inšpirácia pri nákupe – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 4,98 \not> \chi_{0,95}^2(4) = 9,49$ ), inšpirácia pri nákupe – vek ( $\chi^2 \doteq 14,45 \not> \chi_{0,95}^2(16) = 26,30$ ), inšpirácia pri nákupe – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 9,08 \not> \chi_{0,95}^2(12) = 21,03$ ), inšpirácia pri nákupe – pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 15,54 \not> \chi_{0,95}^2(16) = 26,30$ ), inšpirácia pri nákupe – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 16,36 \not> \chi_{0,95}^2(12) = 21,03$ ), inšpirácia pri nákupe – najvyššie dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 7,66 \not> \chi_{0,95}^2(12) = 21,03$ ).

V ďalších otázkach dotazníka mali respondenti možnosť označiť viac ako jednu možnosť, preto údaje nie je možné usporiadať do kontingenčných tabuliek. Vyhodnotenie týchto otázok pozri Obr. 2, Obr. 3, Obr. 4, Obr. 5.



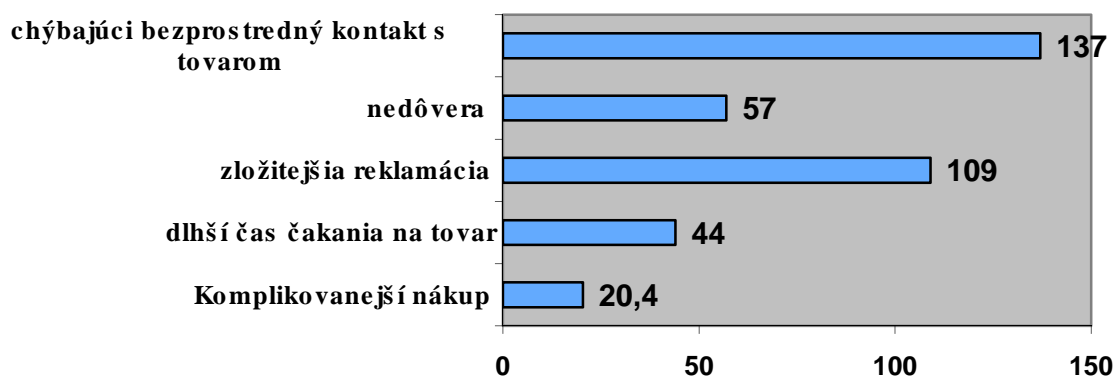
Obr. 2



Obr. 3

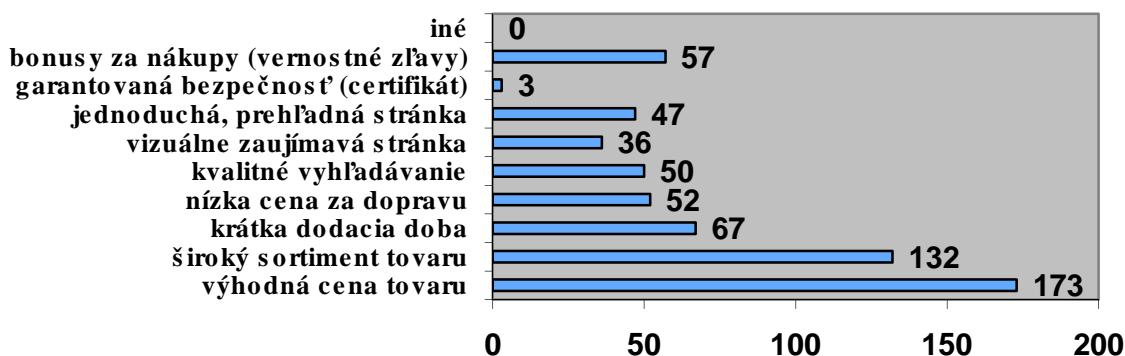


Aké sú podľa Vás najdôležitejšie nevýhody internetového nakupovania?



Obr. 4

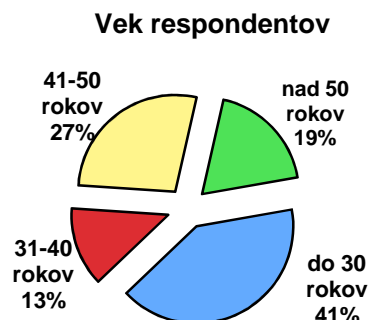
Aké sú pre Vás najdôležitejšie atribúty výberu internetového obchodu?



Obr. 5

### 3 Prieskum v regióne Považská Bystrica

Do regiónu Považská Bystrica sme zaradili okresy Považská Bystrica a Púchov. Nachádzajú sa na strednom toku rieky Váh, na západe hraničia s Českou republikou, obkolesujú ich Javorníky a Strážovské vrchy. V týchto okresoch spolu žije 108 209 obyvateľov. Približne 55,25 % z nich ovláda prácu s internetom. Priemerná nominálna mesačná mzda v Trenčianskom kraji, do ktorého spadajú oba okresy je 657€.



Údaje boli získané primárnym zberom, priamym dopytovaním v Považskej Bystrici 29.12.2011. Dotazník vyplnilo 100 respondentov, z ktorých sme museli 9 vylúčiť, pretože nepochádzali z Považsko-Bystrického regiónu. Z 91 respondentov, ktorí spĺňali dané kritérium bydliska v Považsko-Bystrickom regióne bolo 56 % žien a 44 % mužov. Rozvrstvenie respondentov do vekových kategórií pozri Obr. 6. Podľa bydliska boli respondenti rozdeľovaní do kategórií: Považská Bystrica (70 %), Púchov (10 %), príslahlé obce (20 %).

Ako v predošlom, opäť sa najskôr skúmala závislosť medzi znakom nakupujú/nenakupujú cez internet a znakmi pohlavie, vek a bydlisko.

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a pohlavie sa stanovili nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, pohlavie nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, pohlavie je štatisticky významná závislosť.

	muž	žena	spolu
<b>nakupujú cez internet</b>	25	32	<b>57</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	15	19	<b>34</b>
<b>spolu</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>91</b>

Tabuľka 5

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 5 má hodnotu približne 0,001. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$  -rozdelenia pre 1 stupeň voľnosti, na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  dostávame  $\chi^2 \doteq 0,001 \neq \chi_{0,95}^2(1) = 3,841$ , preto sa prijíma hypotéza  $H_0$  o nezávislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet - pohlavie.

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a vek sa stanovili nasledovné hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, vek je štatisticky významná závislosť.

	do 30 rokov	31-40 rokov	41-50 rokov	nad 50 rokov	spolu
<b>nakupujú cez internet</b>	28	11	12	6	<b>57</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	8	1	14	11	<b>34</b>
<b>spolu</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>91</b>

Tabuľka 6

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 6 má hodnotu približne 16,30. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$ -rozdelenia pre 3 stupne voľnosti, na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  dostávame platnú nerovnosť  $\chi^2 \doteq 16,30 > \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ , preto hypotéza  $H_0$  o nezávislosti sa zamietá a prijíma sa hypotéza  $H_1$ . Pearsonov koeficient je  $C \doteq 0,390$ , teda sa potvrdila stredná miera závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet - vek.

	<b>Považská Bystrica</b>	<b>Púchov</b>	<b>pril'ahlé obce</b>	<b>spolu</b>
<b>nakupujú cez internet</b>	38	8	11	<b>57</b>
<b>nenakupujú cez internet</b>	26	1	7	<b>34</b>
<b>spolu</b>	<b>64</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>91</b>

Tabuľka 7

Pre porovnanie závislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet a bydlisko stanovíme hypotézy:

$H_0$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, bydlisko nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet, bydlisko je štatisticky významná závislosť.

Testovacia štatistika vypočítaná z Tabuľky 7 má hodnotu približne 2,959. Porovnaním s kritickou hodnotou  $\chi^2$ -rozdelenia pre 2 stupne voľnosti, na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  dostávame  $\chi^2 \doteq 2,959 \not\geq \chi_{0,95}^2(2) = 5,991$ , preto sa prijme hypotéza  $H_0$  o nezávislosti medzi znakmi nakupujú/nenakupujú cez internet - bydlisko.

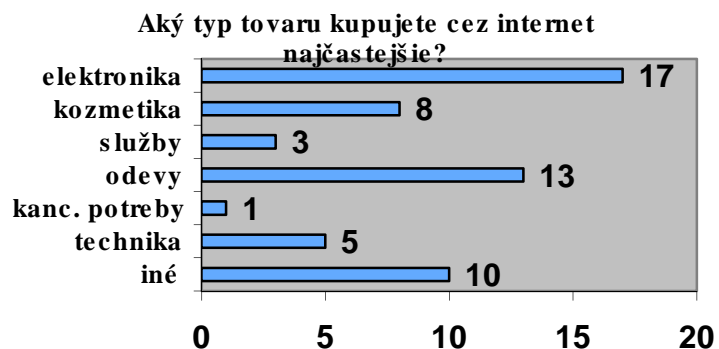
Pre skúmanie nákupných zvyklostí je opäť nutné vyradiť respondentov nepoužívajúcich internetové nakupovanie, tých bolo 34, teda pre ďalšiu prácu zostalo v súbore 57 respondentov. Na základe vytvorených viacerých kontingenčných tabuliek, ktoré pre obmedzený priestor tu opäť nie je možné uviesť všetky, sa postupne počítali testovacie štatistiky a porovnávali s príslušnými kritickými hodnotami pre príslušný počet stupňov voľnosti na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ , pre hypotézy:

$H_0$ : Medzi danými znakmi nie je štatisticky významná závislosť.

$H_1$ : Medzi danými znakmi je štatisticky významná závislosť.

Opäť sa najskôr pozrime, či je štatisticky významná závislosť medzi znakom spôsob platby a znakmi pohlavie, vek, bydlisko, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Znak spôsob platby mohol nadobúdať obmeny: dobierka, bankový prevod. Hypotéza o nezávislosti sa s na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  potvrdila pre všetky skúmané závislosti: spôsob platby – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 0,05 \not\geq \chi_{0,95}^2(1) = 3,841$ ), spôsob platby – vek ( $\chi^2 \doteq 5,01 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ), spôsob platby – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 2,82 \not\geq \chi_{0,95}^2(2) = 5,991$ ), spôsob platby – pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 2,38 \not\geq \chi_{0,95}^2(5) = 11,07$ ), spôsob platby – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 7,49 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ), spôsob platby – najvyššie dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 1,04 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ).

Pri skúmaní závislosti znaku využívanie internetových aukcií, ktorý nadobúda obmeny využíva, nevyužíva internetové aukcie, na znakoch pohlavie, vek, bydlisko, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie sa na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  potvrdil stredný stupeň závislosti na znaku pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 12,915 > \chi_{0,95}^2(5) = 11,07$ ;  $C = 0,430$ ). Na ostatných znakoch sa na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  závislosť nepreukázala: využívanie internetových aukcií – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 0,684 \not\geq \chi_{0,95}^2(1) = 3,841$ ), využívanie internetových aukcií – vek ( $\chi^2 \doteq 2,114 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ), využívanie internetových aukcií – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 1,515 \not\geq \chi_{0,95}^2(2) = 5,991$ ), využívanie internetových aukcií – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 2,314 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ), využívanie internetových aukcií -



najvyššie dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 3,580 \not\geq \chi_{0,95}^2(3) = 7,815$ ).

Znak inšpirácia pri nákupe mohol nadobudnúť obmeny: radou známeho, preferenciami na internete, vlastným uvážením.  $\chi^2$ -testom sa na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nepreukázala závislosť znaku inšpirácia pri nákupe na žiadnom zo skúmaných znakov: inšpirácia pri nákupe – pohlavie ( $\chi^2 \doteq 3,414 \not\geq \chi_{0,95}^2(2) = 5,991$ ), inšpirácia pri nákupe – vek ( $\chi^2 \doteq 1,945 \not\geq \chi_{0,95}^2(6) = 12,59$ ), inšpirácia pri nákupe – bydlisko ( $\chi^2 \doteq 3,442 \not\geq \chi_{0,95}^2(4) = 9,488$ ), inšpirácia pri nákupe – pracovný pomer ( $\chi^2 \doteq 8,967 \not\geq \chi_{0,95}^2(10) = 18,31$ ), inšpirácia pri nákupe – výška príjmu ( $\chi^2 \doteq 3,565 \not\geq \chi_{0,95}^2(6) = 12,59$ ), inšpirácia pri nákupe - dosiahnuté vzdelanie ( $\chi^2 \doteq 0,970 \not\geq \chi_{0,95}^2(6) = 12,59$ ).

Otázka „Ktorý druh tovaru kupujete cez internet najčastejšie?“ je vyhodnotená na Obr.7 (tu určovali respondenti tiež iba jednu kategóriu).

#### 4 Záver

Na základe uvedených skutočností môžeme konštatovať, že v oboch regiónoch znak nakupujú/nenakupujú cez internet má na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  strednú mieru závislosti na veku respondentov. Znak nakupujú/nenakupujú cez internet má na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  v Žilinskom regióne nízku mieru závislosti na pohlaví a bydlisku, naopak v Považsko-Bystrickom regióne závislosť medzi týmito znakmi nebola potvrdená. V Považsko-Bystrickom regióne bola ďalej potvrdená závislosť jedine medzi znakmi využívanie internetových aukcií a pracovný pomer, bola potvrdená na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nízka miera závislosti. Na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nebola v Považsko-Bystrickom regióne potvrdená žiadna iná závislosť medzi skúmanými znakmi. V regióne Žilina znaky spôsob doručenia zásielky a inšpirácia pri nákupe nemajú na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  žiadnu závislosť na ostatných skúmaných znakoch. Ale znak spôsob platby bol v Žilinskom regióne na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nezávislý iba od znakov pohlavie a bydlisko a na znakoch vek, pracovný pomer, výška príjmu, najvyššie dosiahnuté vzdelanie sa závislosť potvrdila, bola to však skôr nízka miera závislosti.

Najčastejšie sa v oboch regiónoch nakupuje cez internet oblečenie a elektronika. Najväčšou výhodou nákupu cez internet boli nižšie ceny ako v kamenných obchodoch, najväčšou nevýhodou bol chýbajúci bezprostredný kontakt s tovarom. Najdôležitejšie pre respondenta pri výbere internetového obchodu sú ceny tovaru a šírka sortimentu.

#### Literatúra

- [1] HLAVENKA, J. *Dělejte byznys na Internetu*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 226 s. ISBN 80-7226-371-4.
- [2] PACÁKOVÁ, V. a kol. *Štatistika pre ekonómov*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, spol. s. r. o., 2003. 358 s. ISBN 80-89047-74-2.
- [3] HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN – 80-7226-917-8
- [4] RICHTEROVÁ, K. *Prieskumy pre marketingový manažment*. 1. vyd. Bratislava: SOFA, 2009. 377 s. ISBN 978-80-89033-69-9.
- [5] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1802>
- [6] *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. Dostupné na internete: <http://portal.statistics.sk/files/tab-16.pdf>

***Kontakt na autory:***

Mgr. Viera Čmelková, PhD.

Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 8215/1

010 26 Žilina

Slovenská republika

viera.cmelkova@fpedas.uniza.sk

***Krátká informace o autorech:*** Autorka pracuje na katedre Kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky. Venuje sa najmä geometrii a topológii, ale čiastočne aj štatistike a jej aplikáciám.

# CONCEPTUAL MODEL OF ORGANISATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT AIMDED AT COMPANIES' KNOWLEDGE INTENSIVE DEVELOPMENT

**Laura-Maria DINDIRE**

The Romanian Academy, Constantin Brâncoveanu University of Pitești

***Abstract:** The purpose of this paper is to propose and test a conceptual model of organisational behaviour management aimed at companies' knowledge intensive development. The research was also made by analysing the most relevant assessment models and the best practices on intellectual capital reporting worldwide. The research techniques used are: investigation of secondary data and content analysis, model testing was accomplished by applying statistical methods of analysis, starting from descriptive statistics up to correlations and regressions. The main results of this scientific approach, which meet the purpose of the paper, focus on: identifying the differences that occur in companies' organisational behaviour knowledge intensive and labour intensive; identifying the pillars of companies' organisational behaviour aimed at developing intellectual capital and achieving a content analysis on the reports that envisage the issue of developing the knowledge intensive of companies which in 2011 were included in the Forbes top: The World Most Valuable Companies.*

***Key words:** organisational behaviour, intellectual capital, conceptual model, knowledge intensive development*

***Grant affiliation:** Postdoctoral researcher at The Romanian Academy, Ph.D. University Lecturer at Constantin Brâncoveanu University of Pitești, România.*

## **1 Introduction**

Knowledge and knowledge management are key areas for most organisations today, especially for those that are knowledge intensive. The literature highlights numerous works that underline the difference between market and book values of companies can be explained in terms of intellectual capital [1], [2], [3], [4]. Measuring intellectual capital and knowledge management is not reflected in most cases in the companies' monetary, financial – accounting records, reporting being rather voluntary than mandatory. As such, there is a very big difference between the reporting methods used by companies and the typology of the indicators reported [5].

## **2 Scientific research objectives and methodology**

The purpose of this paper is to propose and test a conceptual model of organisational behaviour management aimed at the companies' knowledge intensive development. The design of the model complies with the algorithms specific to scientific research [6], consisting of:

### **2.1 Situation review. Identification of the initial state and purpose of the research**

As the use of knowledge can be conceptualised also as the extent to which reporting is used to guide the organisation's behaviour and to take the best decisions [7] or the specific changes that occur at three levels: behavioural, cognitive and affective [8] we direct the research of this paper towards conceptualising and testing a model of organisational behaviour management aimed at knowledge intensive development, an approach specific to the knowledge-based society, towards which most countries tend to be driven, at European level being driven by the European Commission's strategies, namely the Lisbon Strategy, and, more recently, by Europe 2020.

## 2.2 Defining the objectives, assumptions and design of the final state

The objectives of this research are:

O1: Assessment of performance of EU member countries' companies on the elements that determine organisational behaviour aimed at knowledge intensive development and identifying the critical items with values below the average of the performance index for each of the intellectual capital dimensions, respectively the structural, relational and human capital.

The performance index is calculated as:  $I_{pi} = \frac{V_i - V_{i \min}}{V_{i \max} - V_{i \min}}$ , (1)

where:

$V_i$  –  $p_i$  criterion value  $p_i$ . In our case, the score per item;

$V_{i \min}$  – “i” criterion minimum value. In our case, the minimum score per item;

$V_{i \max}$  – “i” criterion maximum value. In our case, the maximum score per item.

O2: Analysis of correlations between the variable components of the three dimensions of intellectual capital, as well as the analysis of the correlation between these variables and the GDP/capita. Thus, the following hypothesis will be tested: there is a positive association between the assessment variables of organisational behaviour oriented towards intensive knowledge development and also the hypothesis that there is a positive association between the variables of organisational behaviour oriented towards knowledge-intensive development and GDP/capita. The correlation will show how strong is the relationship between the variables, respectively it will identify those variables with the strongest correlation, as well as those between which the weakest correlations are established. To test this hypothesis the correlation matrix will be used, namely the Pearson correlation coefficient,  $r = \text{COV}(X, Y) / S_x \times S_y$ , (2)

where  $S_x$  and  $S_y$  are the standard deviations for the X series, respectively Y.

In order to conceptualise the model we formulated the following hypotheses:

H1: There is a positive association between the variables specific to the structural capital dimension;

H2: There is a positive association between the variables specific to the relational capital dimension;

H3: Among the variables specific to the human capital dimension there is a positive association;

H4: There is a positive correlation between the variables of organisational behaviour oriented towards the knowledge-intensive development and GDP/capita.

The illustration of the model is presented as a schematic diagram to facilitate the exposure of the relations between the variables.

## 2.3 Operationalization of variables

In order to select the variables of the model, we analysed the most representative models and methodologies to assess intellectual capital, namely: the Intangible Assets Monitor [4], the Balanced Scorecard [9], Edvinsson and Malone intellectual capital approach - the business navigator of Scandia [10], the IC - Index [11]. We have also made a content analysis on the reports envisaging the knowledge intensive development issue of the companies which in 2011 were included in Forbes: The World Most Valuable Companies, to identify whether the variables that we propose in this model are analysed in various forms and representations in the reports of these companies. Since we aim to achieve a model to assess organisational behaviour oriented towards firms' knowledge-intensive development, but at the level of EU countries, we have also reviewed relevant reports of international organisations, such as World Bank, World Economic Forum, Eurostat and UNCTAD statistics and publications, Eurobarometers and EU reports on intellectual capital. We appreciate that an assessment that uses only quantitative variables in this field, although much easier to accomplish, such variables existing in the official statistics of the states, loses sight of the significant aspects of organisational behaviour oriented towards firms' knowledge-intensive development, which is by definition an intangible asset.

As such,

- we suggest that the **structural capital** dimension to be operationalized as follows: **V1 – Company's ethical behaviour, V2 - Company investment in the R&D activity, V3 - Knowledge intensive manufacturing processes, V4 - Confidence in the leaders' professionalism, V5 - Firm-level new technology absorption, V6 - Determinants of competitive advantage, V7 - Delegation of powers and V8 – Company's innovation capacity;**
- we suggest that the **relational capital** dimension be operationalized through the following variables: **V9 - Customer proximity, V10 - Marketing sophistication tools, V11 – Collaboration in R&D between the academia and the business environment, V12 - Strength of investor protection;**

- we suggest that the operationalization of the **human capital dimension** be based on the following variables: **V13 - Cooperation in labour-employer relations, V14 - Brain drain, V15 - Extents of staff training, V16 - Efficacy of corporate boards.**

## 2.4 Data Collection

For conducting this research we used data from the companies in the EU member countries, provided by the World Economic Forum [12] and World Bank [13]. We mention that these are the only international organisations in which we have identified qualitative data on companies in the EU member nations. To evaluate the **ethical behaviour of companies** in the EU member countries, we have collected the data from the World Economic Forum, which conducted through the Executive Opinion Survey a qualitative assessment of Ethical Behaviours of Firms. Thus, on a scale ranging from 1, which is the minimum value, undesirable, among the worst in the world, for 7, the maximum value, which expresses among the best in the world, the ethical behaviour of companies in the interaction with public officials, with politicians and with other companies is being assessed. We have also maintained for the conceptualisation of this model that we propose in this paper the **Knowledge intensive production process** variable. The data for this variable reflect, on a value scale from 1-7, how sophisticated are production processes. Since we deal with qualitative data, the data for the **Delegation of powers and Confidence in the leaders' professionalism** variables were also selected from the Global Competitiveness Report of World Economic Forum. As such, on a scale ranging from 1 to 7, the easiness to delegate authority to subordinates is presented. Referring to reliance on professional management, it is expressed who holds senior management positions. The minimum value 1 expresses the fact that managerial positions are held usually by relatives of friends without regard to merit, and 7 expresses that mostly professional managers were chosen for merit and qualifications. Another variable that we have maintained for our analysis is **Firm – level new technology absorption**. This indicator measures the extent to which firms absorb new technologies, on a scale ranging from 1, not at all, and 7, aggressively absorb. For the **Determinants of the competitive advantage** variable, the data reflect on a scale ranging from 1, low-cost or natural resources, to 7, unique products and processes, the nature in which companies obtain competitive advantage in international markets. Another component variable is the **Company's innovative capacity**. This variable, which reflects the way in which companies obtain technology, is reflected on a scale ranging from 1 expressing exclusively from licensing or imitating foreign companies, to 7, which means by conducting formal research and pioneering their own new products and processes. For the **Customer proximity** variable, the data commensurate on a scale from minimum 1 to maximum 7 how well companies treat customers. For the **Marketing sophistication tools**, on a scale ranging from 1, very little, to 7, extensively, it is quantified the extent to which companies in the countries under review use sophisticated marketing techniques and tools. We appreciate that other variables significant for research, thus necessary for the knowledge-intensive development of firms are: **Collaboration in R&D between the academia and the business environment** and **Strength of investor protection** for which the data were collected from the World Bank, Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs. For the human capital dimension, we maintain for the model that we propose in this paper, the following variables: **Cooperation in labour-employer relations, Brain drain, Extent of staff training, Efficacy of corporate boards**. The variable **Cooperation in labour-employer relations** quantifies on a scale ranging from 1, generally confrontational, to 7, generally cooperative, the labour-employer relationship. The **Brain drain** variable quantifies how countries manage to retain and attract talented people. **Extent of staff training** quantifies the extent to which companies invest in employee training and development. **Efficacy of corporate boards** presents qualitative data from 1, management has little accountability to investors and boards, and 7, investors and boards exert strong supervision of management decisions.

## 2.5 Data analysis, results acquisition and interpretation

For the data analysis statistical methods of analysis were applied, from the simplest (descriptive statistics) to the implementation of complex analyses such as links between variables: correlations and regressions. For the statistical processing of the data collected we used the EXCEL computer software and the Data Analysis module.

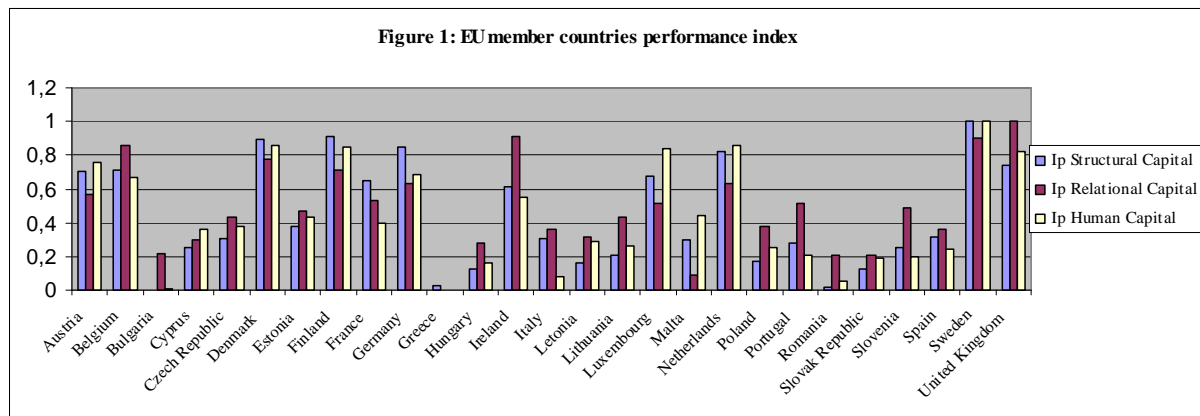


Table 1: The assessment results of the organisational behaviour oriented towards the firms' knowledge-intensive development in the EU countries

EU member states	Average score per items of the structural capital dimension	I <sub>pi</sub> of the structural capital dimension	Average score per items of the relational capital dimension	I <sub>pi</sub> of the relational capital dimension	Average score per items of the human capital dimension	I <sub>pi</sub> of the human capital dimension
Austria	5,31	0,70	5,15	0,57	5,08	0,76
Belgium	5,33	0,71	5,88	0,86	4,85	0,67
Bulgaria	3,29	0,00	4,25	0,22	3,30	0,01
Cyprus	4,01	0,25	4,45	0,30	4,13	0,36
Czech Republic	4,19	0,31	4,78	0,43	4,18	0,38
Denmark	5,86	0,89	5,68	0,78	5,30	0,86
Estonia	4,39	0,38	4,88	0,47	4,30	0,43
Finland	5,93	0,91	5,50	0,71	5,28	0,85
France	5,15	0,65	5,05	0,53	4,23	0,40
Germany	5,74	0,85	5,30	0,63	4,90	0,69
Greece	3,39	0,03	3,70	0,00	3,28	0,00
Hungary	3,66	0,13	4,40	0,28	3,65	0,16
Ireland	5,06	0,61	6,00	0,91	4,58	0,55
Italy	4,18	0,31	4,60	0,36	3,48	0,08
Latvia	3,74	0,16	4,50	0,32	3,95	0,29
Lithuania	3,89	0,21	4,78	0,43	3,90	0,26
Luxembourg	5,25	0,68	4,98	0,51	5,25	0,84
Malta	4,15	0,30	3,93	0,09	4,33	0,44
Netherlands	5,66	0,82	5,30	0,63	5,30	0,86
Poland	3,78	0,17	4,65	0,38	3,88	0,25
Portugal	4,10	0,28	5,00	0,51	3,78	0,21
Romania	3,34	0,02	4,23	0,21	3,40	0,05
Slovak	3,65	0,13	4,23	0,21	3,73	0,19
Slovenia	4,01	0,25	4,93	0,49	3,75	0,20
Spain	4,23	0,32	4,60	0,36	3,85	0,24
Sweden	6,18	1,00	5,98	0,90	5,63	1,00
United Kingdom	5,43	0,74	6,23	1,00	5,20	0,82
	<i>Vimin</i>	3,29	<i>Vimin</i>	3,70	<i>Vimin</i>	3,28
	<i>Vimax</i>	6,18	<i>Vimax</i>	6,23	<i>Vimax</i>	5,63
	<i>I<sub>pi</sub> Average</i>	0,44	<i>I<sub>pi</sub> Average</i>	0,48	<i>I<sub>pi</sub> Average</i>	0,44

Source: data processed by the author

From the table one can identify the countries with values below the average of the performance index, but also those recording the best performance. Sweden records the maximum value of the performance index, namely 1, both for the structural and human capital, while for the relational capital dimension the top position is held by the United Kingdom.



Source: data processed by the author

The end of the analysis answers the second objective of the paper, namely to analyse the correlations between the assessment variables of organisational behaviour oriented towards the knowledge-intensive development, as well as to analyse the correlation between these variables and the GDP/capita. To test the hypotheses formulated we used the correlation matrix, namely the Pearson correlation coefficient. The following values were obtained, presented in Table 1.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
V1	1														
V2	0,89790298	1													
V3	0,88584822	0,94081741	1												
V4	0,89485404	0,89548389	0,88992738	1											
V5	0,85685718	0,82105777	0,83901956	0,85006973	1										
V6	0,84842646	0,87894664	0,89483749	0,74244285	0,70223405	1									
V7	0,87815266	0,84796802	0,81468628	0,90945321	0,78631109	0,72849794	1								
V8	0,86705051	0,97530668	0,91513023	0,84668445	0,76979054	0,87830386	0,80661966	1							
V9	0,83058978	0,84485019	0,85809818	0,83639469	0,79033545	0,77343543	0,83614396	0,8159315	1						
V10	0,85338359	0,88071359	0,93000149	0,88232798	0,85681509	0,84229828	0,79087633	0,87051156	0,80001306	1					
V11	0,84294509	0,86587013	0,84326807	0,8935082	0,85455734	0,77697923	0,80235094	0,83997033	0,83222778	0,85990114	1				
V12	0,23141725	0,28025001	0,19952461	0,33216213	0,03954545	0,24432528	0,308493	0,2390523	0,27982259	0,19638685	0,33791947	1			
V13	0,78589668	0,71654275	0,69682745	0,76840392	0,7607333	0,65720837	0,83051761	0,65515602	0,75874354	0,6769291	0,77317669	0,03571351	1		
V14	0,92758274	0,85764467	0,86943638	0,87202434	0,84471063	0,84625706	0,84921897	0,82299888	0,77660232	0,86271518	0,8704675	0,24995124	0,77793868	1	
V15	0,91494129	0,89500105	0,86695313	0,91027726	0,84340692	0,77220043	0,90895688	0,84002605	0,85209102	0,84857666	0,86457877	0,22910156	0,83331459	0,89969577	1
V16	0,81401762	0,86939749	0,82403315	0,8941212	0,78833448	0,66268005	0,81970388	0,85259003	0,77972026	0,85091654	0,81460896	0,13618749	0,72301204	0,77448303	0,88097673
GDP/capita	0,75143069	0,69220466	0,75513264	0,60479607	0,62876279	0,77057945	0,58649976	0,6434741	0,63346085	0,69211926	0,61308529	0,02726709	0,6265549	0,73802281	0,73223767

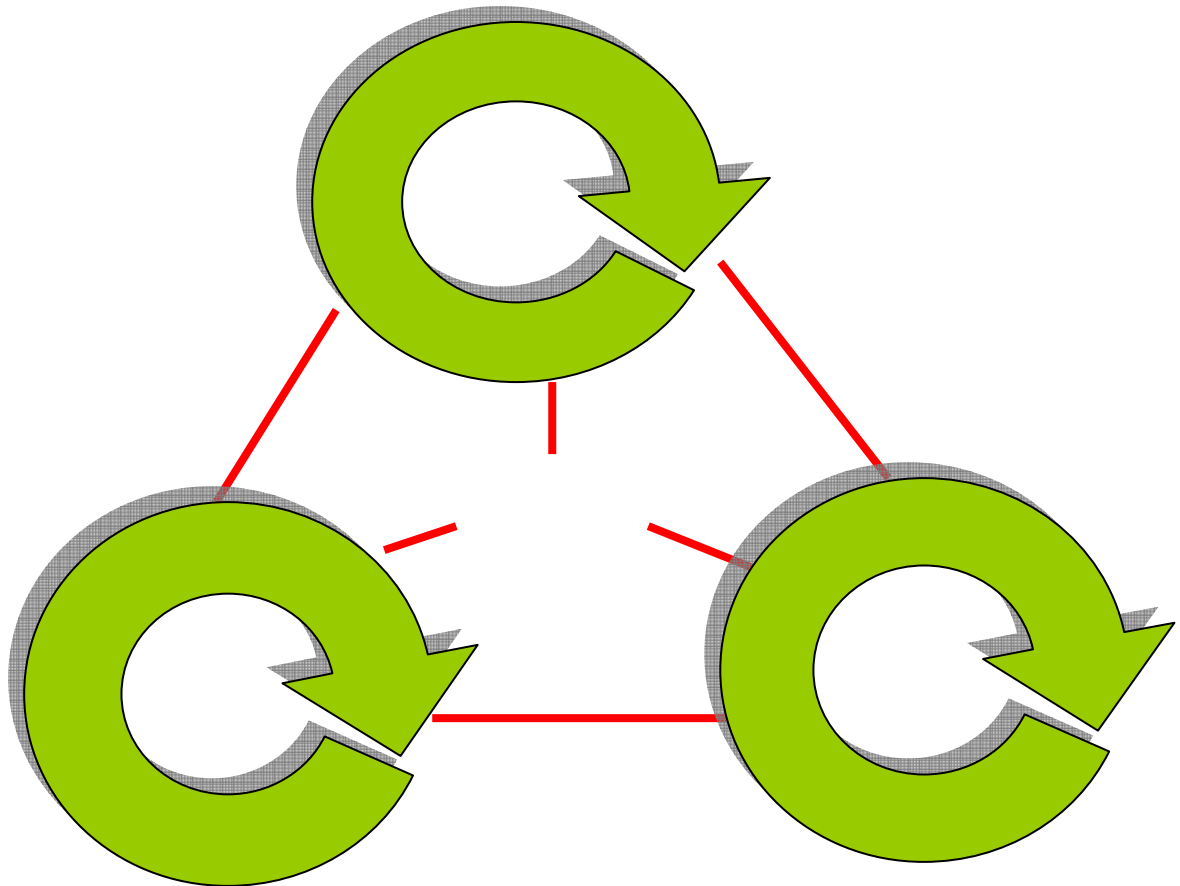
Source: data processed by the author

As it can be noticed, positive correlation coefficients were obtained, which means that an increase in organisational behaviour variables aimed at companies' knowledge-intensive development will cause an increase in the GDP/capita. Most of the resulting correlation coefficients, except the Strength of investor protection variable, have values  $> 0.65$ , which expresses a very good correlation between the variables. Since the Strength of investor protection variable records low correlations with the other variables and with the GDP/capita, we eliminated it from the model proposed. The highest values, of over 0.90, thus a very strong correlation, are recorded between the following variables: The company's ethical behaviour and Brain drain, as well as between The company's ethical behaviour and Extent of staff training; between Company investment in the R&D activity and Knowledge intensive production process, as well as between Company investment in the R&D activity and The company's innovation capacity; between the Knowledge intensive process of production and The company's innovative capacity, as well as between the Knowledge intensive production process and Marketing sophistication tools, between the Trust in the leaders' professionalism and Delegation of power, as well as between Trust in the leaders' professionalism and Extent of staff training; between Delegation of power and Extents of staff training.

Analysing the correlation between these variables and the GDP/capita, we emphasise the fact that the strongest correlations  $> 0.70$  are recorded between the Company's ethical behaviour and the GDP/capita ( $r=0.75$ ), between Knowledge-intensive production process and the GDP/capita ( $r=0.75$ ), between the Determinants of the competitive advantage and the GDP/capita ( $r=0.77$ ), between Brain drain and the GDP/capita ( $r=0.73$ ) and between the Extent of staff trainings and the GDP/capita ( $r=0.73$ ).

So, the model becomes:

Figure 2: Conceptual model of organisational behaviour management aimed at the companies' knowledge intensive development



Source: data processed by the author

The results interpretation was performed by analysing the determination R Square report, which can range in values between 0 and 1. R Square expresses that part of the variation in GDP/capita which is determined by the values of the variables analysed. The F test records a very good value being  $<0.05$ .

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,964388
R Square	0,930044
Adjusted R Square	0,83465
Standard Error	0,231496
Observations	27

<i>ANOVA</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	15	7,837172	0,522478	9,749465	0,000265
Residual	11	0,589495	0,05359		
Total	26	8,426667			

Source: data processed by the author

In our case, R Square = 0.93, which show a very strong influence of the model variables on GDP/capita.

### 3 Conclusions

In conclusion, the model we propose enables the assessment of the state companies' performance, in this case achieving a rating of all EU countries, of the elements that determine an organisational behaviour oriented towards knowledge intensive development. Another important finding of our paper expresses that there is a strong positive association between the assessment variables that we propose to use in this paper, variables of the knowledge intensive development-oriented organisational behaviour. Furthermore, we can conclude that there is a strong, positive correlation, between the knowledge intensive development-oriented organisational behaviour variables and the GDP/capita.

### Acknowledgements

This work was supported by the project "Post-Doctoral Studies in Economics: training program for elite researchers – SPODE" co-funded from the European Social Fund through the Development of Human Resources Operational Programme 2007-2013, contract no. POSDRU/89/1.5/S/61755.

### References

- [1] Brennan, N. & Connel, B.. Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), pp. 206-240, 2000.
- [2] Kitts, B., Edvinsson, L., & Beding, T.. Intellectual capital: From intangible assets to fitness landscapes. *Expert Systems with Applications*, 20(1), pp. 35 -50, 2001.
- [3] Drucker, P. Managing in a Time of Change. New York: Truman Talley, 1995.
- [4] Sveby, E. The New Organizational Wealth: Managing and Measurement Knowledge Based Assets. San Francisco, CA: Berret Koehler, 1997.
- [5] Striukova, L., Unerman, J. and Guthrie, J. Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies. *The British Accounting Review*, 40, pp. 297-313, 2008
- [6] Bryman&Bell
- [7] John, G. and Martin, J. Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output. *Journal of Marketing Research*, 21, 170-83, 1984.
- [8] Anderson, C., Ciarlo, J. and Brodie, S. Measuring Evaluation-Induced Change in Mental Health Programs, in Utilizing Evaluation: Concepts and Measurement Techniques. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc., 97-124, 1981.
- [9] Kaplan, R. and Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- [10] Edvinsson, L. and Malone, M.S. Intellectual Capital. New York: Harper Collins, 1997.
- [11] Roos, J., Roos, G., Edvinssons, L. and Dragonetti, L. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. London: Macmillan, 1997.
- [12] World Economic Forum, 2012. The Global Competitiveness Report 2011-2012
- [13] World Bank, 2012. Doing Business 2012.

### **Authors' contact information:**

Laura Maria Dindire, PhD.  
Constantin Brâncoveanu University of Pitesti  
Calea Bascov, no. 2A  
110095, Pitești  
Romania  
lauradindire@yahoo.com  
www.univcb.ro

**Brief information about the author:** PhD Laura Maria Dindire is a postdoctoral researcher within the Romanian Academy and a full-time lecturer at Constantin Brancoveanu University of Pitesti, Romania. The author's research was initiated within the doctoral programme and subsequently, by being part of the team of authors of six books, by participating in numerous international conferences, by participating in research - development – innovation projects whose results were published in journals indexed in international and ISI databases. At present, the scientific research activity is conducted to the highest standards within the Romanian Academy Postdoctoral Studies Programme.

# KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A SUPPORT OF PROJECT MANAGEMENT

**Radek DOSKOČIL, Lenka SMOLÍKOVÁ**

Brno university of Technology, Faculty of business and management

***Abstract:** Contribution focuses on the definition of the links between knowledge management and project management. Aim of the contribution is to show and warn about the importance of final analyses of the after-project phase of the project, based on the already conducted, successful as well as unsuccessful projects, including the use of the knowledge gained for the formation of the knowledge base. Knowledge Base is a support tool used in the planning and management of projects. It provides valuable information for the creation of new project plans, whereby it leads indirectly to optimization of activities, occurring in particular in the pre-project phases of the life cycle project. The output of the contribution is a description of proposed methodology for project management, whose base is functioning knowledge-based management in the Organization and so helps to apply more effectively, i.e. in particular faster and, therefore, more cheaply, project management methods in the company sphere.*

***Keywords:** knowledge management, project management, post-project phase, knowledge base.*

## **1 Introduction**

Knowledge-based management, just as project management, is lately often discussed. These themes are in the broader or more narrow sense subject of many international and domestic conferences [1][2][20][27]. Disciplines of such character are also included in many study programs at economically oriented faculties. At present, the two disciplines mostly present themselves separately, which does not utilize their full potential [5][11][15][25]. Research relating to the mentioned areas is in most cases applied also separately. This is evidenced by the many publications issued on these subjects [10] [23].

In project management it is common, that the post-project phase is underestimated or not realized at all, resulting in inefficient project management (increase in resources for the project, etc.) [10] [23].

Many authors dealing with project management describe in their publications approaches to project management, in particular at the pre-project stage [23][10], however the element of continuity with the post-project stage of realized projects is already minimal, often altogether absent. Contributions related to the issues of project management are currently focused particularly at the detailed description of individual instruments for project management [26][5]. Other contributions point to the importance of application of psychological approach in project management, in particular motivation, communication, conflict management, crisis management, etc. [26].

Knowledge-based management as such, is described in particular in the large transnational organizations and is seen as part of a broader management concept [3][5][6][9]. Its importance is, however, far wider. Principles of knowledge-based management can be, in their nature, applied in all organizations in general as management support (in our context as project management support).

The issue of project management is a complex and complicated matter. With ever increasing time pressure to shorten implementation delivery times of projects and the increasing risk of hardness of impact for poorly realised projects, this complexity steadily increased and it can be assumed that this trend will continue in the future.

In order to be able to manage projects in a rapidly changing environment, we need to have appropriate knowledge. A frequent problem is the fact that much knowledge is obtained only from the gradual

implementation of partial project activities. However, the aim is to incorporate this knowledge into the management processes of projects as soon as possible, without any delays relating to their classification or summarization [12]. A functioning knowledge-based management in an organization is an indispensable assistant in this process. Project management is essentially work with knowledge. Knowledge is the cornerstone which allows processes in the project to be driven. Without the required knowledge both planning and project management, including implementation of required changes in the project, become a mere chaotic activity of many managers. In the long run such behaviour may have disastrous consequences.

## 2 Definition of basic concepts

### 2.1 Project management

Project management is in the last decades coming to the fore and that mainly thanks to the continuously violently changing business environment, which forces not only companies, but also the entrepreneurs to use of instruments and methods of project management, which brings competitive advantages to the mentioned bodies. In the Czech Republic, project management began to be used very often with the arrival of projects financed from the funds of the European Union, where the European Union makes applicant for the subsidy use of at least basic instruments for project management.

Project management is used in various areas; therefore it is therefore difficult to find one definition, which would completely characterize project management. Each publications as well as a professional article comes with its own definition project management.

Harold Kerzner's definition [23], which defines project management as: "Project management is the sum of activities consisting in the planning, organization, management and control of company resources with a relatively short-term objective, which was set for implementation of the specific objectives and targets."

The definition by the professional associations of Project Management Institute, PMI, [8] sees project management as: "*project management is the application of knowledge, skills, tools and technologies to the project's activities in order to meet the requirements objectives.*"

From the above listed definitions, it is possible to draw a common conclusion, that project management is a time-restricted activity, which uses material and non-material resources companies, in order to fulfil the requirements of customer project.

Project management is very large discipline, since it uses tools of classical management, and attaches to them instruments from operational analysis, risk management, crisis management, financial management, human resources management, and communication.

Project management is based around the concept of a project. This concept is again defined in various ways in literature. If the word project is taken from a linguistic point of view, we find that it comes from the Latin "proicere", which means to throw something forward. When the word was adapted to English, it only meant to plan, not implement.

Kerzner's definition of a project [8] lists a property, which a project should have, the definition is as follows: "*A project is any unique sequence of activities and tasks, which has:*

- *A given specific objective, which is to be fulfilled by its implementation,*
- *A defined date of start and end of implementation,*
- *A set framework for drawing on resources necessary for its implementation. "*

The definition of professional associations of project managers, the Project Management Institute, PMI [8] defines a project as: "*A project signifies a temporary effort related to a unique product, service, or a particular result.*"

Project is a set of specific activities, which aim to meet unique objectives. Project tends to be defined in time, as well as with human, material and non-material resources, and finances.

## 2.2 Knowledge-based management

Knowledge-based management can be described as a set of methods, procedures or instruments which help managers manage knowledge in organizations. Knowledge management is understood to be in particular the process of identification, sharing, and applying knowledge. A clear definition of knowledge-based management is not simple and perhaps not even possible. Knowledge-based management is characterized by multidisciplinary nature, which affects its defining. Individual definitions also vary, depending on the approach of individual authors.

Ariana Ward's definition [8] puts the emphasis on the so-called tacit knowledge (knowledge contained in people's heads, see more below) and on the way to increase the distribution of such knowledge. The basic philosophy is to focus on those who know. The instrument is a creation of working communities, networks, and communications support. The definition is as follows: *"It is not creating some encyclopaedia, which would include all that anyone ever knew. Knowledge management is more about monitoring those who know, and developing such corporate culture and technology, which makes them talk."*

Collinson and Parcel's definition [8], unlike the previous one, speaks also of information systems and is as follows: *"Knowledge management is a hybrid discipline: it is not purely about science, nor about a specific skill. From a function perspective, it can link the area of learning and organization development, management of human resources, and IT (information systems). This overlap is often represented using three circles. Knowledge management is an area in which all three circles overlap."*

Basic **classification of knowledge** defines tacit knowledge and explicit knowledge. This classification must be taken into consideration also when managing knowledge related to projects.

Tacit knowledge, often referred to as quiet or unspoken knowledge, is kept in people's heads, in their mind, in their behaviour, and in their imagination. The Japanese author Nonaka claimed that it is for this reason that tacit knowledge is very complicated to formalize and document. According to other authors, the transformation of knowledge into an explicit form is wholly impossible. Due to this ideological disagreement, the basic classification of knowledge tends to be completed by a third type, the so-called implicit knowledge, which can be under certain circumstances transformed from tacit into explicit form. According to Mládková [17], tacit knowledge can be expressed as a combination of explicit knowledge, experience and personal idea of a particular person or a group. That knowledge can be closely linked with the activities, procedures, routines, ideas, values and emotions of particular people. Because a large part of knowledge is subconscious, many workers have this trait, without even realizing it. Each organization must protect these workers and at the same time create space for their development and knowledge transfer to their colleagues. Tacit knowledge is for instance the knowledge of experts in a particular area obtained by experience, etc.

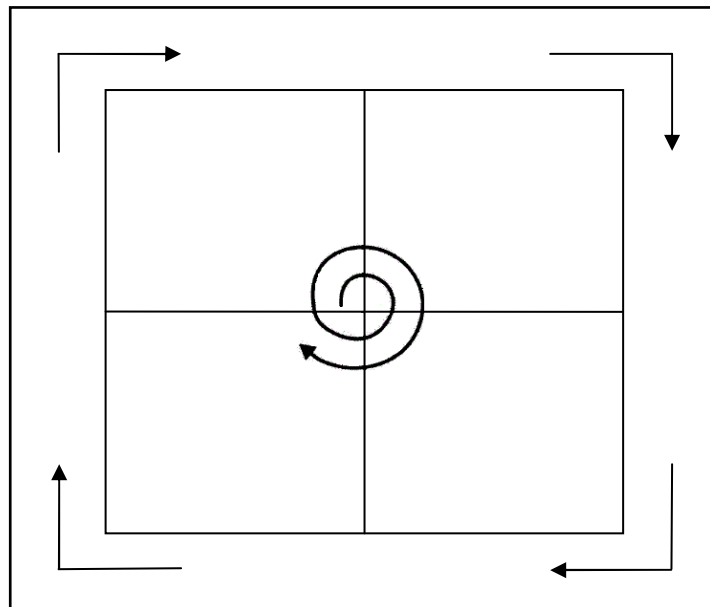
Explicit knowledge is possible to formalize and document. They are generally well-structured and easily transferable; their sharing is therefore without larger problems. Mostly, they are processed with the application of information and communication technologies. According to Mládková [17], explicit knowledge can be compared to the concept of information. It can be expressed in the form image, fonts, digital or field record, manual, tutorial, formula, or by language. Such knowledge is kept either in electronic or written form. Example of an explicit knowledge data warehouses, databases, filing cabinets, computer codes, manuals, documents, etc.

Knowledge worker plays a key role in knowledge management. The maximum use of his potential is one of the basic assumptions of the organization's success. The knowledge worker can be a person, who is the "owner" and a practical user of a specific knowledge, which is key for the organization and which the organization has no other way to obtain, except precisely using the specific knowledge worker. The holder of key knowledge may be, for example, a specialist in a certain area, as well as for example an ordinary member of staff, without anyone in the organization being aware that it is a very important knowledge worker.

## 3 Creation and sharing of knowledge

Existence of a functioning knowledge management in the organization, i.e. ensuring the process of "healthy" creation and sharing of knowledge, is a prerequisite for high-quality management, including project management.

According to I. Nonaka and H. Takeuchi [19] knowledge gets created thanks to the dynamic polarization between tacit and explicit knowledge. These interactions are referred to as conversions (transformation) and take place in four stages: Socialization, Externalization, Combination and Internalization. The Japanese authors speak within this context of a so called SECI Model (see figure no. 1). Via the process of conversion, knowledge expands in terms of quality, as well as quantity.



Picture No 1: Model SECI (source [17])

Socialization is a process where we learn to apply the tacit knowledge of others via sharing experience. Very often Socialization occurs in informal meetings, which does play a role from the perspective of project management.

Externalization is a process where tacit knowledge is articulated into an explicit form. That way it is possible to share that knowledge. The process of Externalization is not easy, many adversaries claim that this process is not practically feasible; alternatively that it always results in deformation of the original tacit knowledge. Process of Externalization is possible to implement only provided that attention is paid to it by top management and that it is supported by the appropriate technology.

Combination is the process where one explicit knowledge gives rise to another explicit knowledge. For example their connections or a more systematic approach to their processing. Explicit knowledge is collected both from internal and external environment of the organization. Even here does the appropriate technology play an indispensable role.

Internalization is the process where workers (the users of knowledge) get familiar with how to work with explicit knowledge, and how to use it when carrying out their activities. Thanks to the process of Internalization, explicit knowledge is shared in the organization and transformed into tacit knowledge for individuals.

From that follows that the appropriate technologies are critical in knowledge-based management. Depending on the needs of a specific organization, these can be information systems of various advanced levels, on which the knowledge base is located.

With regards to project management, it must be noted that it is impossible to first establish all information relating to a specific project, thanks to Externalization and Combination, and subsequently only apply them via Internalization and Socialization. When project managing, as during any other activity, the existing knowledge is used, but also new created. The two processes alternate, depending on the nature of the project and the stage it is in. A successful manager can among other things identify the process of using creation of knowledge quickly, and set it into the real time frame of project so that the benefit of knowledge-based management process is maximized. That is also related to the ability to identify the potential for knowledge development and their subsequent use.



A key role in the knowledge management process plays the existence, or where appropriates the creation, of a **common language**, which significantly simplifies and accelerates the process of sharing. The aspect of the presence of a common language increases all the more units (teams, branches, etc.) are involved in the process. If the common language is not well set, various misunderstandings and complications may arise.

To promote knowledge sharing, it is appropriate to apply the method of **self-assessment**, which supports the possibility of establishing a connection between the involved and the process of "learning from others". Existence of a common language is a necessary precondition for a smooth implementation of the self-assessment method.

The principle of self-assessment is based on the process where participating units (commercial units, branches, etc.) each identify areas in which they are good (the space for knowledge sharing) and on the contrary the areas, where their own knowledge is lacking and where they should, therefore, improve.

The process of self-assessment starts by defining an outline, with the aim to identify and formulate the set of common areas or procedures, and then to define their level of competence.

The common areas mean areas, which all the participants deem to be of sufficient importance and where it makes sense to monitored and assess them.

The competence is usually defined on five levels (depending on the character of the problem being solved, more than 5 levels may be defined). Level 1 represents the lowest level of skills in a given area, as opposed to the level 5, which represents the highest possible level skills in a given area. It is appropriate to work out a description for the individual levels, which should take into account the increasing quality of skills in a given area.

The created Outline must be nested before full operation. The goal of testing is a verification of whether the set levels correspond to the description. For this reason, it is necessary to provide the outline to all involved units, so that they have the opportunity to comment based on their experience. The discrepancies found must then be removed. After the testing process it is possible to apply the Outline as support for sharing of knowledge. The aim is to develop a debate between the involved units about their strengths and weaknesses. So that the involved units can assess honestly and with precision, it is appropriate to leave the control of scoring entirely up to them. If the involved units have this freedom, then the sufficient motivation for sharing of knowledge will also be ensured. Long-term practice verifies that advice or assistance is usually better and more easily taken from colleagues, rather than from superiors.

Self-assessment based on knowledge is another important step. The principle is to define the areas (procedures), where the involved units wish to improve in the future, and by how much. Each unit is processing self-assessment in two versions: the current status – how they are doing now, and the target status - how they wish to be doing in the selected period of time, for example in one or two years. If differences are found between the current and target status, it is necessary to apply measures to remove them.

The obtained results from the self-assessment process are very valuable for knowledge sharing and all the participants must have access to them. A frequently used way for their publication is for example the use of intranet. Their usefulness is increased to the maximum In case where they are used in the process of sharing knowledge in a relevant manner.

It is appropriate to represent the results of self-assessment for the involved units in an aggregate manner, where individual areas (procedures) are plotted on the horizontal axis and competence on the vertical axis. The chart must contain the current and the target status of the units involved. Thanks to this representation, the differences in individual areas are clearly visible at first sight. The involved unit can then find out, how it is doing in various areas (procedure) and in particular where the others are better. That is the first step created towards the units mutually asking for assistance, and helping each other. At the same time, the managers are provided with a transparent tool to support knowledge management, where they can focus in particular on those areas where they need to improve.

#### **4 Knowledge-based management as support for project management**

At each stage of project management it is possible to identify activities, the successful accomplishment of which is conditioned by functional knowledge-based management, fronted by a permanent use of the

knowledge base. The typical activities of pre-project phase include a feasibility study, whose main objective is to demonstrate a clear idea of the project, project outputs, and the viability of the project. Further processing of CBA analysis (Cost-Benefit Analysis), which is a standard technique for cost and benefit calculation and serves as a basis for qualified decision-making about the project. Finally, it is processing of a logical framework of the project and of the project plan, where usual tools of project management are used, such as for example hierarchical structure of labour division (work breakdown structure - WBS), Gantt charts, network charts, histogram sources, etc.

The knowledge base also plays a key role when defining the project team. A properly assembled project team is a crucial part of project management. The structure may vary and depends on nature of the project. Files of the people containing basic information on who and when has participated in the projects is indispensable when assembling a project team. Ideally it would also contain information on existing and newly acquired experience of specific persons, including listing statistics on the number of queries on the person concerned. Individuals, who share their experience actively, are key workers, who keep the cycle of knowledge management moving.

In the post-project stage the knowledge base plays the most important part. The main objective of project completion phase is drawing up the report, which informs of the progress of the project, attaining the objectives of the project, and respecting the stated values. The report further also describes problems in the project management, assessment of project team members, problems in planning, communication, the management of risks and other obstacles. The output of this report is a formulation of clear recommendations, serving as a basis for the implementation of further projects and the proposed measures for further improvement.

According to the carried out research and the proposals of authors, it is appropriate for project management to also take into account the following aspects, mentioned in the following subchapters.

## **5 Projects and the knowledge base**

The effort to create a functioning system for capturing knowledge, the so-called knowledge base, is a very important stage in the process of implementing principles of knowledge-based management in an organization. The current period is characterized by high need to work with knowledge, whereby at the same time the need to have this system at disposal increases proportionately.

There are views, that some forms of knowledge cannot be captured, or that any effort for their capture leads to their distortion. This is because the knowledge is bound to the context and the person who shares them. It is inadvisable to separate these factors. On the one hand, the effort to capture knowledge so as to capture as much context as possible and so magnify their benefit. On the other hand, an excess of this approach can cause problems in the process of preservation and sharing of knowledge. Highlight of the essential knowledge is key in the process of knowledge retention. This is how a direct path to the potential users emerges, who have the possibility to decide with relatively speed whether the knowledge is or is not relevant to them.

The following principles are best to maintain when developing the knowledge base:

- Define the area for which the knowledge base is intended for – in our case for example for supporting project management.
- Identify potential or specific users of the knowledge base – clearly describe who the users and contributors to the knowledge base would be, or could be.
- Identify or create a community – the appropriate community there is normally. However, in most cases it remains unknown. In rare cases it does not exist. In these situations, knowledge-based management plays an important role.
- To ensure existing and available materials related to areas (theme) of the base - they are usually available, but often in an unorganized form. The use of information systems is indispensable at this stage.
- To define the general rules for base operation – describe who may enter the base, the manner of working with the base, the behaviour in the base.
- Ensuring the timeliness of the base – a very important stage. The aim is to keep the knowledge base up to date and "live." The aim is to ensure reciprocity, i.e. who is a base user should also be a contributor. After overcoming the initial barriers when implementing the base, this property becomes automatic for the involved parties, whereby the effect of using the knowledge base increases.

## 6 Discussions and Conclusion

Knowledge-based management, as well as project management, are frequently discussed themes at the moment. Each management discipline focuses quite logically on that part of management, which is related to it. This is how isolated they present themselves, and unfortunately mostly that is also how isolated they are practiced, which ultimately leads to not using their maximum potential. Far more effective is to exploit synergies of both disciplines, to identify the common denominator and work with it.

The aim of this contribution was therefore not a detailed interpretation of selected management disciplines, but the focus was placed on their mutual reconciliation with the effort to streamline the process of project management using knowledge-based management fronted by the knowledge base.

With knowledge, the management brings a range of benefits to an organization not only in connection to improving the quality of project management. Other areas where a functioning process of knowledge management helps greatly, is for example the issue of innovation management, crisis management, etc. Improvements can also be expected in relations with the outside environment (customers, suppliers, competitors, etc.) which can in the final result demonstrate itself by the overall increase in the organization's performance.

## Literature

- [1] ARTTO, K., KULVIK, I., POSKELA, J., TURKULAINEN, V. The integrative role of the project management office in the front end of innovation, *International Journal of Project Management*, Volume 29, Issue 4, European Academy of Management (EURAM 2010) Conference, May 2011, Pages 408-421, ISSN 0263-7863.
- [2] BHATT, G. D. Knowledge Management in Organizations: *Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People*, MCB University Press, Journal of Knowledge Management, r. 5, č. 1, s. 68-75, 2001.
- [3] BIERLY, P., CHAKRABARTI, A. Generic Knowledge Strategies in the U.S. *Pharmaceutical Industry*, *Strategic Management Journal*, r. 17, s. 123-135, 1996.
- [4] BODENDORF, F., UELPENICH, S.: Management of Explicit and Implicit Knowledge. In *Consulting Companies, Proceedings of the International Conference on Information Technology: Coding and Computing*, IEEE, 2002.
- [5] BREDILLET, CH., YATIM, F., RUIZ, P. Project management deployment: The role of cultural factors, *International Journal of Project Management*, Volume 28, Issue 2, European Academy of Management (EURAM 2009) Conference, February 2010, Pages 183-193, ISSN 0263-7863.
- [6] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění, průvodce pro praxi*, GRADA Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1978-8.
- [7] BYOUNGGU, CH., ANA, M., J. *Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms*, *Information & Management*, Volume 47, Issue 1, January 2010, Pages 42-52, ISSN 0378-7206.
- [8] COLLINSON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. 1. vyd. Computer Press, a.s., Brno, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- [9] DAVE, Y., SCOTT, P. Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake, *International Journal of Information Management*, Volume 31, Issue 1, February 2011, Pages 6-13, ISSN 0268-4012.
- [10] DOLEŽAL, J., LACKO, B., MACHÁL, P. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 1 vyd. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [11] GASHAW, K. Knowledge management: An information science perspective, *International Journal of Information Management*, Volume 30, Issue 5, October 2010, Pages 416-424, ISSN 0268-4012.
- [12] HUIJŇÁK, P. *Znalosti v akci - přínosy managementu znalostí pro řízení podniků*, *Systémová integrace* 2003, Praha, 2003.
- [13] LIEBOWITZ, J., WILCOX, L. C.: *Knowledge Management and its Integrative Elements*, CRC Press, Boca Raton, 1997.
- [14] LINGZHONG ZHAO, JUNYAN QIAN, LIANG CHANG, GUOYONG CAI. Using ASP for knowledge management with user authorization, *Data & Knowledge Engineering*, Volume 69, Issue 8, August 2010, Pages 737-762, ISSN 0169-023X.

- [15] MARTINEZ, J., CASTILLEJO, P., ZUAZUA, M., GARCIA, A., LOPEZ, L. Antonio DaSilva, Vicente Hernandez, Wireless sensor networks in knowledge management, *Procedia Computer Science*, Volume 1, Issue 1, ICCS 2010, May 2010, Pages 2291-2300, ISSN 1877-0509.
- [16] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, Praha, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
- [17] MLÁDKOVÁ, L.: *Moderní přístupy k management.: Tacitní znalost a jak ji řídit*. C.H.Beck, Praha, 2005, ISBN 80-7179-310-8.
- [18] NĚMĚC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- [19] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- [20] SHAHRON WILLIAMS VAN ROOIJ. Scaffolding project-based learning with the project management body of knowledge (PMBOK(R)), *Computers & Education*, Volume 52, Issue 1, January 2009, Pages 210-219, ISSN 0360-1315.
- [21] SHU-HSIEN LIAO, CHI-CHUAN WU. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation, *Expert Systems with Applications*, Volume 37, Issue 2, March 2010, Pages 1096-1103, ISSN 0957-4174.
- [22] SMIALEK, M., BALCEREK, L., BIEDKA, T. The Knowledge-based Content Management Application Design Methodology, *ICONS D25b - second edition*, IST-2001 -32429, ICONS, Intelligent Content Management System, 2004.
- [23] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 1. vyd. ISBN 80-247-1501-5.
- [24] TIWANA, A. *The Knowledge Management Toolkit, Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, 2000.
- [25] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003 ISBN 80-86419-35-5.
- [26] YOUNG HOON KWAK, FRANK T. ANBARI. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals, *International Journal of Project Management*, Volume 27, Issue 5, July 2009, Pages 435-446, ISSN 0263-7863.
- [27] YU-CHU YEH, LING-YI HUANG, YI-LING YEH. Knowledge management in blended learning: Effects on professional development in creativity instruction, *Computers & Education*, Volume 56, Issue 1, Serious Games, January 2011, Pages 146-156, ISSN 0360-1315.

**Authors' contact details:**

Ing. Radek Doskočil, Ph.D.  
 Faculty of Business and Management  
 Brno university of Technology  
 Kolejní 2906/4  
 612 00 Brno  
[doskocil@fbm.vutbr.cz](mailto:doskocil@fbm.vutbr.cz)  
[www.vutbr.cz](http://www.vutbr.cz)

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.  
 Faculty of Business and Management  
 Brno university of Technology  
 Kolejní 2906/4  
 612 00 Brno  
[smolikova@fbm.vutbr.cz](mailto:smolikova@fbm.vutbr.cz)  
[www.vutbr.cz](http://www.vutbr.cz)

**Brief information about the authors:**

Radek Doskočil is a lecturer at the Department of IT at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. He holds a Bachelor's, Master's and Doctor's degree at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. He has been teaching and researching in the area of management since 2005. His research interest focuses on the operation research, knowledge management and risk management.

Lenka Smolíková is a lecturer at the Department of Informatics at the Faculty of Business and Management, Brno University of technology. She holds a Bachelor's, Master's and Doctor's degrees at the Faculty of Business

and Management, Brno University of Technology. She has been teaching and researching in the area of management since 2004. Her research interest focuses on the operational research a project management.

# AUDIT A CERTIFIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU BEZPEČNOSTI INFORMACÍ

## AUDIT AND INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATION

**Martin DRASTICH**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

***Anotace:** Certifikace systému managementu bezpečností je novou oblastí, která navazuje na implementaci této problematiky v organizacích. Audit ISMS je nově užívaný pojem, který v sobě zahrnuje sumu všech požadavků a opatření. Definujeme jej jako soubor opatření a požadavků k zajištění ochrany a bezpečnosti všech důležitých aktiv společnosti, tj. informací, know-how, majetku a osob, který se implementuje podle uznávaného mezinárodního standardu (ISO / IEC 27001:2005 v České republice ČSN ISO / IEC 27001:2006).*

***Abstract:** Certification information security management system is new scope, which connect together on implementation those problems in organization. Audit ISMS is newly used conception that include sum of all standard and steps. System definition like set of actions and steps to securing defence and safeness of all important corporate assets, i. e. information, know-how, estates and men, which implemented according to reputable international standard (ISO / IEC 27001:2005 in Czech Republic ČSN ISO / IEC 27001:2006).*

***Klíčová slova:** Audit, systém managementu bezpečnosti informací, bezpečnostní politika, certifikační orgán.*

***Keywords:** Audit, information security management system, security policy, certification body.*

### **1 ISMS auditing procedure**

The auditor puts the requirements and the scope of the audit into effect clearly and methodically. He looks into the documentation to find out whether it is in compliance with relevant directives and standards. At the very workplace the auditor verifies a compliance of carried out activities with the requirements of relevant documentation. In case it is necessary, an employee is asked for cooperation with the auditor who puts him targeted questions leading to finding out required knowledge of the facts and the examined person's actual orientation in his own field of activity.

On the basis of the chosen methodology the scores are assigned to questions relating to the evaluation of individual areas (processes) within the audit which are then mentioned in the audit protocol.

The auditor evaluates the ISMS according to the following criteria:

- Is the subject of the question incorporated in the ISMS in writing in all contexts and necessities (in an integrated handbook and in other documents)?
- Are procedures determined in the documentation put into practice?

Evaluation of particular areas:

- 5 points: The subject of the question is fully determined in the ISMS and it is effectively proved.
- 4 points: The subject of the question is not fully determined in the ISMS but it is effectively proved.
- 3 points: The subject of the question is fully determined in the ISMS and it is predominantly effectively proved

- 2 points: The subject of the question is not fully determined in the ISMS but is predominantly effectively proved.
- 0 points: The subject of the question is not fully proved in the ISMS independently on the completeness of subject determination in the ISMS.

The expression 'predominantly' means that more than approximately 75 % of all relevant requirements are effectively determined and there is not any special risk of affecting the quality.

If the answer to the question whether the element in the ISMS is described or the answer to the question whether it is applied in practice is 'NO' then a corrective measure (CM) is always applied. As long as the element is described or applied partly then it is within the powers of the searched area manager whether he/she will accept CM or whether the problem can be solved operatively without the application of CM. In a comprehensive ISMS evaluation the equal weight is assigned to every question.

## **2 Development of compulsory documents**

Internal documentation which is necessary for management of individual processes and activities can be carried out in an electronic or paper form. External documentation (standards, manuals or legislation) mostly exist in a paper or electronic form.

Documentation is divided into three basic layers. Records on the ISMS which are made on the basis of managed forms are part of the 3rd layer of documentation.

1. Layer - security handbook
2. Layer - Directives
3. Layer - Forms - Records

The following can be ranked among ISMS basic documents:

1. Security policy including ISMS scope and subject,
2. Statement of applicability (SOA),
3. List of assets,
4. Classification of information,
5. Documents and reports management,
6. Disagreements (discrepancies) management,
7. Management of measures to remedy and preventive measures,
8. ISMS internal audits,
9. Analysis and risk evaluation including the report itself,
10. Risk management plan,
11. Plans of disaster and recovery, business continuity.

Within a security frame the following plans have to be drafted:

1. Continuity maintenance plan (main activities) - Business Continuity Plan
2. Backup and recovery plan - Disaster Recovery Plan
3. Disaster plans (for individual IS) and the list of all disaster plans
4. Plan of disaster plans testing
5. Plan of safety education and training
6. Plan of ISMS audits

## **3 Conditions for obtaining the ISO/IEC 27001:2005 certificate**

As long as the organization wants to be certificated then it has to meet certification body's requirements for the system of information security and it has to implement all requirements defined in the ISO/IEC 27001:2005 standard.

Especially it has to have:

- defined its security policy,
- implemented the ISMS system based on risk analysis while the ISMS has to provide control mechanisms to managing the risks.

In order to carry out the audit of the organization according to the ISO/IEC 27001:2005, the information security management system must be completely implemented it has to have records on ISMS operation at its disposal as well as on possible incidents; also an ISMS system audit must be carried out and a review of the whole ISMS in full must be also carried out as prescribed by the standard

In the certified system it is necessary

- to ensure that information security is indivisible part of the company management system,
- that the top business information and information security are under control,
- that backup and contingency systems support a reliable system,
- that employees are responsible for confident information at their workplaces and with their clients,
- that requirement for continuous development produce a long-term efficiency of invested costs.

#### **4 ISMS certification procedure**

The organization will ask a certification authority for a certification. At the request a certification authority will send questionnaires and forms. After receiving the filled in forms a contract on performing a certification is prepared and agreed. Consequently, a certification authority will send an audit plan containing a timetable, personal composition of the team and the time of visit to individual branches.

This plan must be approved by the company to be audited including a personal composition of the team. Při prvním stupni auditu se kontroluje a prověřuje především dokumentace, včetně analýzy rizik a prohlášení o aplikovatelnosti. Na základě výsledků 1. stupně je vyhotovena zpráva z auditu, a pokud se vyskytly nějaké neshody nebo nedostatky, pak je toto uvedeno na protokolech z auditu. Na neshody a nedostatky musí organizace reagovat formou nápravných opatření.

In the first stage of the audit especially the documentation including risk analysis and a statement of applicability are checked and examined. On the basis of the 1st stage results a report on the audit is prepared. In case some discrepancies have occurred then it is stated in a protocol from the audit. The organization has to react to discrepancies and deficiencies in a form of corrective measures.

In the second stage the system of information security is reviewed already in the full extent according to the provisions of ISO/IEC 27001:2005 standard. Also corrective measures from the audit of the first stage that the organization had to accept to make up for the discrepancies and deficiencies from that audit are checked.

On the basis of a positive result from the audit of the 2nd stage a certificate is consequently written out for the organization. By certification, however, the process is not completed because in accordance with the rules for certified organizations such organizations have to undergo subsequent audits to show that their ISMS management system is still functional and it improves.

So-called surveillance audits are performed by a certification authority within 12 months from the award of certification. This process is repeated every year but the scope of surveillance audit is lower. Every third year a so-called re-certification audit is then performed approximately to the same extent as a certification audit.

#### **5 Introduction**

Every piece of information in the organization has to meet three criteria. Confidentiality means that only the person who is competent to receive the information will get it. Availability then suggests that the information is available in a real time. It is to say that the information need not be immediately available (on-line) but it still has to have its actual value for a receiver. The last criterion is the integrity ensuring that the information is complete by its content and no its piece is missing or lost.

The audit and a subsequent ISMS certification is an internationally valid verification performed by the third party (usually by the independent certification authority) according to the ISO/IEC 27001:2005 (in Czech Republic ČSN ISO/IEC 27001:2006) standard. On the basis of a successful certification procedure the organization will acquire a certificate which gives organizations and their clients (customers) a proof confirming that the organization meets all requirements of the standard put on the system of management, security, protection and retention of information.

#### **Literatura**

- [1] ČSN ISO/IEC 15408:2001 - Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Kritéria pro hodnocení bezpečnosti IT, Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [2] ČSN EN ISO/IEC 17021:2007 - Posuzování shody – požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systémů managementu, Praha: Český normalizační institut, 2007.



- [3] ČSN EN ISO 19011:2003. Směrnice pro auditování systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu. Praha: Český normalizační institut, 2003.
- [4] ČSN ISO/IEC 27001:2006. Informační technologie – Bezpečnostní techniky: Systémy managementu bezpečnosti informací – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- [5] ČSN ISO/IEC 27002:2008 – Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Soubor postupů pro management bezpečnosti informací. Praha: Český normalizační institut, 2008.
- [6] ČSN ISO/IEC 27005:2008 – Information technology – Security techniques – Information security risk management. Praha: Český normalizační institut, 2008.
- [7] ČSN ISO/IEC 27006:2008 – Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Požadavky na orgán provádějící audit a certifikaci systémů řízení bezpečnosti informací. Praha: Český normalizační institut, 2008.
- [8] HUMPHREYS, T., PLATE, A. *Are You Ready for an ISMS audit based on BS ISO/IEC 27001?* British Standards Institute in 2005. 123 pages. ISBN: 0580460037
- [9] HUMPHREYS, T., PLATE, A. *Measuring the effectiveness of your ISMS implementations based on ISO/IEC 27001.* British Standards Institute in 2005. 683 pages. ISBN: 0580460150
- [10] KOVACICH, G. L. *Průvodce bezpečnostního pracovníka informačních systémů.* Praha: Unis Publishing 2000, 200 str., ISBN 80-86097-42-0.
- [11] LÁTAL, I. a kol. *Ochrana informací, dat a počítačových systémů.* Praha: Eurounion, s.r.o., 1996. 238 str. ISBN 80-85858-32-0.
- [12] PSIB ČR 09, Ernst & Young, NBÚ, DSM – data security management, ISBN 978-80-86813-19-6.
- [13] STEINER, F., TUPA, J. *Řízení bezpečnosti informací.* In MOOP 2006 „Modelování a optimalizace podnikových procesů 2006“. Plzeň: Katedra průmyslového inženýrství a managementu, Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 257-263 str. ISBN 80-7043-438-4.
- [14] ŠEBESTA, V., ŠTVERKA, V., STEINER, F., ŠEBESTOVÁ, M. *Praktické zkušenosti z implementace systému managementu bezpečnosti informací podle ČSN BS 7799-2:2004 a komentované vydání ISO/IEC 27001:2005,* Praha: ČNI, 2006. ISBN 80-7283-204-2.
- [15] TUPA, J., STEINER, F., ŠEBESTOVÁ, M. *Implementation of ISMS in the small healthcare organization.* In *ATVN-EU-GP conference proceedings.* Warsaw: National Institute of Telecommunications, 2005. s. 164-170. ISBN: 83-916146-1-1

***Kontakt na autora:***

Ing. Martin Drastich, MBA, Ph.D.  
 Katedra aplikované ekonomie, filozofická fakulta  
 Univerzita Palackého v Olomouci  
 Křížkovského 12  
 771 80 Olomouc  
 martin.drastich@upol.cz  
<http://www.ff.upol.cz/menu/struktura-ff/katedry/katedra-aplikovane-ekonomie/>

***Krátká informace o autorovi:*** Ing. Martin Drastich, MBA, PhD successfully graduated from the Faculty of Electrical Engineering and Informatics at the VŠB-TU Ostrava and subsequently graduated from the Faculty of Economics, the field of study was management. To be awarded a PhD degree the author chose a postgraduate course of '*Business Administration and Management*'. He has been dealing with the above-mentioned issues for many years including several implementations of the system of information security management in firms. Since 2008 he has been a member of the audit team of certification body in the VVUÚ j.s.c. for the systems of management certification. He has performed tens of audits extending from certification to supervisory.

# PERFORMANCE REPORTING AND CORPORATE KNOWLEDGE GENERATION PROCESS. RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH ON POLISH ENTERPRISES

**Joanna DYCZKOWSKA, Tomasz DYCZKOWSKI**

Wroclaw University of Economics, Department of Controlling

**Abstract:** *Performance reporting plays significant role in improving economic effectiveness and operational efficiency of a business. In this respect the paper focuses on examining information flows between employees and managers – in bottom-up and top-down directions – in Polish enterprises. The article is based on selected data from a research project on controlling methodologies used in Polish companies and institutions that has been carried out by the authors since 2010. The first part of the paper investigates what kind of performance related information and in what formats are transferred from individual employees or departments to a managerial level. Subsequently, it is examined whether employees receive feedback with results of control activities and recommendations which may help to rationalize business processes. The results of the research showed material differences in control, reporting and internal communication practises in Polish companies distinguished respecting their sizes and business domains. Detailed observations and examples are presented in the paper.*

**Key words:** *performance reporting, internal communication, organisational knowledge, post-control feedback*

**Grant affiliation:** *This study is developed under the statutory research scheme of the Department of Controlling, Faculty of Management, Computer Science and Finance, Wroclaw University of Economics, Poland.*

## **1 Introduction**

One of famous quotes that epitomises an idea of strategic thinking is that of Wayne Gretzky who said that “a good hockey player plays where the puck is; a great hockey player plays where the puck is going to be”. In business domain a similar difference between operationally efficient and growth-oriented companies can be noticed. The first group tries to understand the meaning of past and current business data – tangible and concrete – by analysing it in details, what assures managers that plans are met and all mistakes are spotted. The other group tries to consider various information flows – also those more abstract – in a wider context, in order to improve constantly and adjust a way of doing business to future market trends. This gives a feeling that company performance is a result of employees’ ability to learn and develop.

The said learning effect cannot be achieved without proper internal communication, and a prominent role in this respect is played by performance management systems (PMS). Organisations, however, can face some obstacles while designing these systems including decentralized operational reporting and deficiencies in cohesion of information, poor communication between reporters and users of reports and finally dispersed IT infrastructure resulting in lack of data integrity between reports [see Lohman, Fortuin, Wouters, 2004, p. 272]. Despite these problems there are some advantages of PMS which prevail over all hindrances. First of all, PMS instigates managerial changes. Secondly it contributes to development of learning processes inside the company by acquiring, storing, analysing, interpreting and disseminating data and knowledge between departments and individual posts [see Garengo, Nudurupati, Bititci, 2007, p. 677-686]. Thirdly, besides providing information to monitor past performance and plan future achievements, performance reporting is expected to provide data for benchmarking. Moreover PMS is supposed to be compatible with corporate culture and reward systems [see Neely, Richards, Mills, Platts, Bourne, 1997, p. 1131-1152].

Another remark is that performance measures which are demonstrated in internal reports are significantly correlated with objectives included in organizational strategy [see Braz, Scavarda, Martins, 2011, p. 751-760]. A company which recognises on-going tasks and short-term goals as implications of objectives formulated in its strategy will consider internal control and reporting as something more than a security system [see Nowosielski,

2006, p. 53]. In fact, perception of internal control as a source of reliable information on contribution of teams or individuals to a corporate success becomes a distinguishing feature of effective organisations.

Importance of internal control activities and significance of effective information flow to managerial staff is particularly relevant in dynamically growing companies where original entrepreneurial idea has to be converted into coordinated activities of more and more specialized staff members. Necessity to recognise relations between current activities and their future effects is then exhibited, for example, in implementing controlling methodology [Kardasz, 2004, p. 37].

In the foregoing context this paper will investigate how solutions concerning internal control and reporting developed or adopted by Polish enterprises contribute to their internal information transfer, which helps to build knowledge pool of an organisation, and whether there exist any differences in this respect between companies of various sizes and operating in different business domains.

## **2 Control practices in Polish enterprises – assumptions to the research project**

Empirical results presented in this paper derive from the research project, on place and functions of controlling in enterprises and institutions, which was initiated by the authors in autumn 2010 [see Dyczkowska, Dyczkowski, 2011]. It addressed the following four issues. Firstly, how companies fix their objectives and how they achieve them. Secondly, how economic performance is assessed. Thirdly, to what extent conclusions resulting from control activities are communicated to and comprehended by managerial staff. Finally, what solutions within data processing and internal communication systems help to build organizational knowledge pool.

The material for the research was collected by part-time students of final years in bachelor and master programs, who participated in controlling or internal reporting courses provided by the authors within the Finance and Accounting major at the Faculty of Management, Computer Science and Finance of Wrocław University of Economics. In order to guarantee correct interpretation and quantification of data provided by the students a research form consisting of three parts was developed. The first one covered basic characteristics of the examined organizations, the second included 16 open questions related to planning, control, reporting and communication processes in the scrutinised objects, whereas the final one verified collected data by describing position, work-profile and experience of the interviewees, sources of information they used and any difficulties in collecting data.

In the initial phase of the project the authors evaluated quality of answers to questions included in the second part of the research form with points from 0 to 5, and eliminated those questionnaires where the average score was below 3.0. This way 225 sets out of 229 gathered were positively validated. At the second stage 6 most frequent types of answers to each question were defined and answers included in particular sets were attributed to those 6 options or to the category 'other' – if an answer was very different from the rest of analysed cases. Although the 6 options reflected various situations met in the examined objects, they were formally considered non-exclusive.

The discussion in this article will be limited to commercial enterprises which amounted to 142 out of the 225 research objects. The structure of this subset, respecting company size, history of operations and business domains was as follows. The examined group included 52 large companies, 32 small- and 32 medium-sized ones, and 26 microenterprises. This composition did not reflect an actual profile of the Polish industry, where micro companies were dominant, but significant numbers of objects in each class enabled to compare performance reporting mechanisms used by enterprises of certain sizes. Considering foundation year it should be mentioned that 20 enterprises were set up prior to times of the free market economy in Poland, 88 entities were established before enlargement of the European Union in 2004 and 33 companies started their business operations after that moment. Six companies of the last group can be labelled as 'start-ups'. In one case a foundation year was not considered as a company changed its operational profile, legal status and ownership several times in its history.

Respecting business areas the examined companies were grouped in seven domains: farming and food industry, industrial production, construction, trade and logistics, information and telecommunication technologies (ICT), finance and insurance, and services. The most important categories included: industrial production (35 objects, including the highest 60-per cent share of large companies), finance and insurance (also dominated by large businesses), trade and logistics (where objects of all sizes contributed significantly) and services (dominated by microenterprises which made 42.3% of that group). The other three domains were represented by too low number of objects to draw any valid conclusions on their structures.

### 3 Performance related information flow

The manner of transferring internal control data into managerial information pool is the first issue investigated in this paper. It is so, as an access to reliable information for decision-making purposes is a main reason for creating and enhancing any control systems [Becker, Staffel, Ulrich, 2009, pp. 15-16]. On the basis of the research results the most frequent situations were singled out. Those included: providing information necessary to perform annual activity evaluation (or drawing up obligatory financial statements), creating regular managerial reports containing information on effects obtained, direct reporting to superiors, delivering information on demand, informing on problems and difficulties observed (see table 1). A situation when no specific data for control purposes was generated and communicated to managers was distinguished, as well.

Delivering regular reports on effects obtained to managerial staff in 43.0% of examined enterprises is a favourable symptom confirming mature approach to information needs of an organization. Such an attitude implies systematic flow of standardized information sets which helps to confront data coming from different periods, detect variances and initiate rationalisation programmes. The research indicated that almost every second large or medium-sized company, 43.8% of the small ones and 23.1% microenterprises drew up regular reports incorporated in their management information systems. The last two figures indicate that many small and micro enterprises understand a necessity to formalize their internal control activities and to evaluate performance on a regular basis. Such a systematic flow of managerial information helps the smallest organisations to go beyond operational thinking into strategic orientation what stabilises their market position [Feldbauer-Durstmüller, Mühlböck, 2009, p. 63; Siegfried, 2012].

Table 1. Information flow for control purposes

Flow of control information Subgroup	annual reports on corporate performance	regular internal reports on effects	reports to superiors	providing requested information	reporting problems	no information flow
<b>Company size</b>						
micro	1 (3.8%)	6 (23.1%)	<b>12 (46.2%)</b>	6 (23.1%)	2 (7.7%)	1 (3.8%)
small	1 (3.1%)	<b>14 (43.8%)</b>	8 (25.0%)	4 (12.5%)	3 (9.4%)	8 (25.0%)
medium	3 (9.4%)	<b>16 (50.0%)</b>	7 (21.9%)	7 (21.9%)	6 (18.8%)	2 (6.3%)
large	4 (7.7%)	<b>25 (48.1%)</b>	4 (7.7%)	14 (26.9%)	7 (13.5%)	5 (9.6%)
<b>Business Area</b>						
farming and food industry	-	<b>4 (66.7%)</b>	2 (33.3%)	-	-	-
industrial production	4 (11.4%)	<b>21 (60.0%)</b>	4 (11.4%)	10 (28.6%)	5 (14.3%)	4 (11.4%)
construction	-	<b>8 (61.5%)</b>	1 (7.7%)	3 (23.1%)	1 (7.7%)	2 (15.4%)
trade and logistics	1 (3.4%)	<b>12 (41.4%)</b>	5 (17.2%)	8 (27.6%)	4 (13.8%)	5 (17.2%)
information and telecommunication	1 (16.7%)	<b>3 (50.0%)</b>	2 (33.3%)	1 (16.7%)	-	1 (16.7%)
finance and insurance	2 (6.1%)	<b>11 (33.3%)</b>	7 (21.2%)	7 (21.2%)	5 (15.2%)	2 (6.1%)
services	1 (3.8%)	8 (30.8%)	<b>10 (38.5%)</b>	4 (15.4%)	3 (11.5%)	2 (7.7%)
<b>Total</b>	9 (6.3%)	61 (43.0%)	31 (21.8%)	31 (21.8%)	18 (12.7%)	16 (11.3%)

Source: own presentation.

Direct communication between employees and their superiors is another channel for control information flow. Such a reporting method can be found mostly in MSME sector. Especially in microenterprises superiors merge control function with possibility to motivate and discipline their subordinates.

Considering area of activity a model of direct communication between subordinates and superiors is characteristic for a service sector. The highest share of regular reporting (equal or over 60.0%) among companies operating in industrial production and in construction domains can be noticed, as well. Such companies are particularly interested in formalised economic evaluation methodologies what results from pressure to control cost implied by a cost-leadership strategies.

Table 2. Control information scope in Polish enterprises

Control information scope Subgroup	corporate performanc e and cost	performanc e of employees	verificatio n of documents and procedures	production , service delivery, quality	plan execution	no specific data
<b>Company size</b>						
micro	8 (30.8%)	<b>14 (53.8%)</b>	10 (38.5%)	10 (38.5%)	2 (7.7%)	2 (7.7%)
small	5 (15.6%)	9 (28.1%)	<b>12 (37.5%)</b>	<b>12 (37.5%)</b>	2 (6.3%)	6 (18.8%)
medium	11 (34.4%)	10 (31.3%)	11 (34.4%)	<b>13 (40.6%)</b>	3 (9.4%)	2 (6.3%)
large	20 (38.5%)	9 (17.3%)	<b>28 (53.8%)</b>	20 (38.5%)	13 (25.0%)	-
<b>Business Area</b>						
farming and food industry	<b>2 (33.3%)</b>	1 (16.7%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	-	1 (16.7%)
industrial production	17 (48.6%)	6 (17.1%)	20 (57.1%)	<b>22 (62.9%)</b>	11 (31.4%)	1 (2.9%)
construction	<b>5 (38.5%)</b>	2 (15.4%)	3 (23.1%)	<b>5 (38.5%)</b>	-	3 (23.1%)
trade and logistics	6 (20.7%)	6 (20.7%)	<b>12 (41.4%)</b>	10 (34.5%)	4 (13.8%)	1 (3.4%)
information and telecommunication	1 (16.7%)	2 (33.3%)	<b>3 (50.0%)</b>	-	-	1 (16.7%)
finance and insurance	7 (21.2%)	14 (42.4%)	<b>18 (54.5%)</b>	11 (33.3%)	3 (9.1%)	-
services	9 (34.6%)	<b>12 (46.2%)</b>	8 (30.8%)	7 (26.9%)	2 (7.7%)	3 (11.5%)
Total	44 (31.0%)	42 (29.6%)	61 (43.0%)	55 (38.7%)	20 (14.1%)	10 (7.0%)

Source: own presentation.

The aforesaid analysis may be supplemented by determining what kinds of information were reported by certain departments or individual employees. In this respect the following information areas were singled out: performance and cost, employees performance, verification of documents and procedures, data on production or service delivery processes including quality-related issues, and information on plan execution. A situation when no specific type of data was focused on was identified, as well. The structure of answers is presented in table 2.

Internal information flow was usually (in 47.2% of cases) related to more than one domain. Five or four areas were monitored by 9 companies, 19 enterprises executed control over three domains, and in next 39 objects two control problems were regularly scrutinised. The number of companies which did not ask for certain kinds of data was equal to 10.

The research demonstrated also differences in information flows respecting company size. This confirms findings based on research made in other countries that a design of an internal control system is significantly affected by company size and its organizational structure [see Chenhall, 2003, pp. 127-168; Jokipii, 2006, p. 13]. The most holistic approach to control activities was typical for large enterprises, where emphasis was put first of all on procedures and documentation, what suggested the highest level of formalisation in those entities. Next two places were taken by finance and operational issues. Together with the fact that large companies paid also a lot of attention to plans, all this is a clear signal for implementation of controlling methodologies in many large companies operating in Poland. Medium-sized companies split their attention almost equally between all control areas, except for planning. This also implied that many companies of that size were familiar to controlling. On the contrary, microenterprises focused on evaluating duties fulfilled by their personnel, what is again a signal that managers of those organisations try to monitor all processes in an enterprise by themselves.

While a domain of business activity was screened it became evident that internal control systems covering production quality control, compliance with procedures and monitoring economic effectiveness played vital role

in industrial production sector, where large companies prevailed. Monitoring production processes and collecting information on cost relations confirmed maturity of managerial information systems. Internal control in those areas provides managers with signals which enable to react to changes in the economic environment. It should not be a surprise that in service sector employees performance was a subject to scrutiny, as this area of business is based on maintaining good customers relations, what puts employees at the front line.

### 3 Post-control feedback mechanisms

Post-control information flow to individual employees or departments whose performance is monitored has a crucial impact on building organisational data pool. Lack of feedback from control units or superiors can be discouraging for employees, particularly if operational decisions are formulated by managers without consulting them with lower tiers in organization hierarchies. Based on the research results the following situations were distinguished (see table 3): controlled units or employees received regular post-control reports with recommendations, they were made familiar with results of external audits, they obtained collective analyses, they were directly informed on control outcomes by superiors or they received lists of identified problems or errors. Lack of access to post-control feedback was the last option considered.

Table 3. Flow of post-control information

Subgroup	Post-control feedback	regular reports with recommendations	results of external control	various collective breakdowns	direct information from superiors	information on detected problems or errors	none
<b>Company size</b>							
micro		4 (15.4%)	2 (7.7%)	2 (7.7%)	<b>12 (46.2%)</b>	9 (34.6%)	4 (15.4%)
small		5 (15.6%)	1 (3.1%)	1 (3.1%)	11 (34.4%)	7 (21.9%)	<b>12 (37.5%)</b>
medium		7 (21.9%)	2 (6.3%)	8 (25.0%)	7 (21.9%)	<b>10 (31.3%)</b>	5 (15.6%)
large		<b>23 (44.2%)</b>	5 (9.6%)	9 (17.3%)	11 (21.2%)	15 (28.8%)	12 (23.1%)
<b>Business Area</b>							
farming and food industry		<b>3 (50.0%)</b>	-	1 (16.7%)	<b>3 (50.0%)</b>	2 (33.3%)	-
industrial production		<b>16 (45.7%)</b>	2 (5.7%)	6 (17.1%)	7 (20.0%)	10 (28.6%)	8 (22.9%)
construction		-	1 (7.7%)	-	<b>6 (46.2%)</b>	2 (15.4%)	<b>5 (38.5%)</b>
trade and logistics		8 (27.6%)	1 (3.4%)	4 (13.8%)	5 (17.2%)	8 (27.6%)	<b>9 (31.0%)</b>
information and telecommunication		-	-	1 (16.7%)	<b>3 (50.0%)</b>	1 (16.7%)	2 (33.3%)
finance and insurance		<b>12 (36.4%)</b>	3 (9.1%)	3 (9.1%)	<b>12 (36.4%)</b>	<b>12 (36.4%)</b>	6 (18.2%)
services		1 (3.8%)	3 (11.5%)	6 (23.1%)	5 (19.2%)	<b>8 (30.8%)</b>	6 (23.1%)
Total		39 (27.5%)	10 (7.0%)	20 (14.1%)	41 (28.9%)	41 (28.9%)	33 (23.2%)

Source: own presentation.

Even though there exist clear signals that manager's reports on results of control activities enhances company performance, as positive attitude toward constant improvement is clearly communicated to the rest of an organization, only few enterprises do it [McMullen, Raghunandan, Rama, 1996]. That problem was observed in the examined group of Polish enterprises. Post-control feedback on performance of particular departments or employees was far less frequent than bottom-up control information flow. It was striking that with 43.0% of companies preparing regular internal accounts, only in 27.5% post-control reports including recommendations were produced. Moreover, in almost every fourth screened company (23.2%) performance related feedback was not transferred to employees.

On the other hand, the research showed that direct contact between superiors and subordinates was found as a suitable way to communicate results of internal control activities (identified in 28.9% of cases). Post-control feedback focused also on detected problems and errors, what suggested that internal control was oriented at

eliminating negative phenomena, rather than preventing problems and maintaining or developing positive situations. Collective analyses were considered sufficient by 14,1% of enterprises.

The way post-control communication was organised demonstrated also some clear patterns if enterprises of various sizes were considered. It could be noticed that direct communication was the most common in micro enterprises which focused also on problem reporting. These are next signals that managers of those organisations act as information hubs. On the other hand a share of post-control reports was definitely the highest in large companies cluster, which build their internal communication structure in a much more formal way.

The discussed research enabled also to investigate what control organisational solutions were the most supportive to make the top-down communication effective. In the first step the five options of locating control responsibility in organisational structure were considered: the tasks were delegated to a specialised unit, an individual employee (e.g. a controller) was responsible for monitoring company performance, managers or owner were in charge of control, employees were appointed to conduct certain control activities, or there was a support of an external party in this respect. A situation where control tasks were not formally organised was distinguished, as well.

The results of the research showed that, first of all, managers or owners were most often directly involved in internal control activities (in 47.2% of all examined companies). This situation was most common in micro and small enterprises (in 76.9% and 68.8% of cases respectively). In 69.2% of microenterprises and 46.9% of small ones this was the sole form of conducting control activities. In most of large and medium-sized companies (66.2% of those two groups) internal control was delegated to certain departments or units. Control tasks were also supported by external parties, including: auditors, quality controllers or independent consultants. This was most frequent in case of large companies (17.3% of them reported such a situation). This is a promising signal, since external audit positively influences employees who are involved in control activities, and helps to design and implement own procedures in this respect [see Simons, 1995, p. 85-86].

Only 7.7% of scrutinised enterprises did not appoint any department or person to be responsible for internal control. Such a situation was the most frequent in small and micro companies. In this context D. Fjałkowska explains that implementation of internal control mechanisms does not have to imply changes in organizational structure of small businesses. Making flow of managerial information more efficient along with a company growth is more important in this case [Fjałkowska, 2006, pp. 50-53]. Studies conducted by Wallace and Kreuzfeld showed that in general smaller companies have control systems less adapted to their business environment. This situation is, however, counterbalanced by personal engagement of managerial staff or owners in control activities [Wallace, Kreuzfeldt, 1995]. The ultimate efficiency of internal control depends on communication between staff responsible for control and managers or owners [Sławiński, 2006, p. 226] or – in general terms – on organizational culture which affects employees' attitude and involvement in control activities [Pfister, 2009, p. 18].

The research results showed clearly that the way control activities were organised in an enterprise did affect quality of post control feedback delivered to operational units and single employees, what is demonstrated in table 4.

Table 4. Influence of formalised control structure on top-down information flow

Post-control information flow \ Control unit	regular reports with recommendations	results of external control	various collective breakdowns	direct information from superiors	information on detected problems or errors	none
a specialised department	<b>24 (51.1%)</b>	3 (6.4%)	8 (17.0%)	7 (14.9%)	15 (31.9%)	10 (21.3%)
an individual post	<b>7 (38.9%)</b>	1 (5.6%)	3 (16.7%)	2 (11.1%)	5 (27.8%)	5 (27.8%)
a manager or an owner	13 (19.4%)	4 (6.0%)	5 (7.5%)	<b>29 (43.3%)</b>	21 (31.3%)	14 (20.9%)
appointed employee(s)	2 (16.7%)	1 (8.3%)	3 (25.0%)	3 (25.0%)	3 (25.0%)	<b>4 (33.3%)</b>
external parties	4 (20.0%)	3 (15.0%)	4 (20.0%)	5 (25.0%)	<b>9 (45.0%)</b>	4 (20.0%)
none	-	1 (9.1%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	<b>5 (45.5%)</b>

Source: own presentation

Establishing a specialised control unit in an enterprise intensified knowledge transfer within a company as in over half of cases post-control reports with recommended solutions were provided to particular departments or employees. It is surprising though, that despite existence of a control department in a company, in 21.3% of cases non post control feed-back was delivered. The situation was even worse when individual control posts were created. In 27.8% of such cases controlled units were not provided with regular reports with

recommendations. The question should be asked whether money invested in salaries of individuals responsible for control should not have been reserved for other purposes in those cases.

When managers or company owners were those in charge of control processes they also preferred to communicate results directly to employees (what happened in 43.3% of cases). Information on problems detected was also focused on in such a control model. It is worth pointing out that control performed by external parties was mostly targeted at problems (45.0% of cases) rather than demonstrating solutions (in 20.0% of situation). Such control contributed less if a purpose of building corporate knowledge pool is considered.

#### 4 Conclusion

This study attempted to emphasize the role of internal control in delivering reliable information for decision-making processes. It focused on significance of formal solutions within internal control systems to ensure managerial information quality. It is worth summing up the major findings resulting from the empirical analysis.

The first evidence for existence of more mature internal control systems in certain companies is that they regularly provide management with information which supports decision-making processes. Almost every second large and middle-sized enterprise developed an internal reporting system which equipped managers with systematic accounts from all departments they were in charge for. Considering holistic character of control activities in those clusters of companies this guaranteed that managers had an access to reliable and up-to-date information. Credibility of performance related information in the smallest companies depended on effective communication between employees and managers or owners.

The study showed, however, an information deficit to be observed at employees' side. Top-down post-control feedback did not exist in nearly every fourth examined company (23.2%). Only in 27.5% of cases post-control reports with recommended changes and improvements were delivered to departments or employees whose operations and performance had been scrutinised and evaluated. The observed deficiency of internal control and reporting systems respecting its feedback function is one of the most negative conclusions resulting from the presented research.

Concluding, results of the study on internal control and its role in acquisition of performance reporting information in Polish enterprises an observation made by A. Kardasz should be recalled. He pointed out [Kardasz, 2004, pp. 38-39] that control mechanism in Polish enterprises evolved along with their successes and failures in the free market economy. The owners and managers were searching for ready solutions in various sources, and tested or adapted them in practice. Therefore, internal control, internal audit or controlling framework in Polish enterprises is very individualised.

#### Literature

- [1] BECKER, W., STAFFEL, M., ULRICH, P. Funktionen des Controlling im Mittelstand – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, [in:] V. Lingnau, A. Becker (eds.), *Mittelstandscontrolling 2009*, Lohmar – Köln: Eul Verlag, 2009.
- [2] BRAZ, R., SCAVARDA, L. F., MARTINS, R. A. Reviewing and Improving Performance Measurement Systems: An Action Research. "International Journal of Production Economics", vol. 133, 2011.
- [3] CHENHALL, R. Management Control Systems Design with its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. "Accounting, Organizations and Society", vol. 28, no. 2–3, 2003.
- [4] FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B., MÜHLBÖCK, S. Konzeption des externen Controllings für Kleinst- und Kleinunternehmen (KKU), [in:] V. Lingnau, A. Becker (eds.), *Mittelstandscontrolling 2009*. Lohmar – Köln: Eul Verlag, 2009.
- [5] FJAŁKOWSKA, D. Konieczność i kierunki zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa implikowane wdrażaniem controlling [Necessity and directions of changes in organisational structure implied by controlling implementation]. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” no. 1125, 2006.
- [6] GARENGO, P., NUDURUPATI, S., BITITCI, U. Understanding the Relationship between PMS and MIS in SMEs: an Organizational Life Cycle Perspective. "Computers in Industry", vol. 58, no. 7, 2007.
- [7] JOKIPII, A. The Structure and Effectiveness of Internal Control. A Contingency Approach. "Acta Wasaensie", doctoral dissertation no. 166, Universitas Wasaensis, 2006
- [8] KARDASZ, A. Controlling w polskich przedsiębiorstwach [Controlling in Polish enterprises]. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” no, 1019, 2004.
- [9] LOHMAN, C., FORTUIN, L., WOUTERS, M. Designing a Performance Measurement System: A Case Study. "European Journal of Operational Research", vol. 156, 2004.



- [10] MCMULLEN, D., RAGHUNANDAN, K., RAMA, D. Internal Control Reports and Financial Reporting Problems. "Accounting Horizons", vol. 10, no. 4, 1996.
- [11] NEELY, A. D., RICHARDS, H., MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M. Designing Performance Measures: a Structured Approach. "International Journal of Operations and Production Management", vol. 17, no. 11, 1997.
- [12] NOWOSIELSKI, S. Formy organizacji controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach [Forms of organising controlling in SMEs]. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” no. 1101, 2006.
- [13] SIEGFRIED, P., Problemy zastosowania controllingu strategicznego w małych przedsiębiorstwach [Problems with application of strategic controlling in small enterprises]. Doctoral thesis. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2012.
- [14] SIMONS, R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewals. "Harvard Business Review" 1995.
- [15] SŁAWIŃSKI, M. Porównanie koncepcji controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz dużych korporacjach [Comparison of controlling concepts in SMEs and in large corporations]. "Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu" no. 1101, 2006.
- [16] WALLACE, W., KREUTZFELDT, R. The Relation of Inherent and Control Risks to Audit Adjustment, "Journal of Accounting, Auditing and Finance", summer 1995.

***Authors' contact information:***

Dr. Joanna Dyczkowska  
Wrocław University of Economics, Department of Controlling  
Komandorska Street 118/120  
53-345 Wrocław  
Poland  
Joanna.Dyczkowska@ue.wroc.pl  
[http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/joanna\\_dyczkowska.html](http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/joanna_dyczkowska.html) /

Dr. Tomasz Dyczkowski  
Wrocław University of Economics, Department of Controlling  
Komandorska Street 118/120  
53-345 Wrocław  
Poland  
Tomasz.Dyczkowski@ue.wroc.pl  
[http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/tomasz\\_dyczkowski.html](http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/tomasz_dyczkowski.html)

***Brief information about the authors:***

Joanna Dyczkowska is a doctor of economics and an assistant professor by the Department of Controlling of Wrocław University of Economics, Poland. Her research interests lie in the areas of business budgeting, internal reporting, controlling and investor relations.

Tomasz Dyczkowski is a doctor of economics and an assistant professor by the Department of Controlling of Wrocław University of Economics, Poland. His research covers: controlling in non-governmental organisations, internal communication and reporting, as well as fostering creativity and innovation in multicultural environment.

# **Information Management in Non-governmental Organisations. How non-profits may address information needs of their internal and external stakeholders**

**Tomasz Dyczkowski**

Wroclaw University of Economics, Department of Controlling

***Abstract:** The paper deals with a problem of information management in non-governmental organizations (NGOs). It analyses whether such organizations are capable of pooling data necessary to increase their operational effectiveness and of managing their relations with internal and external stakeholders successfully. The first part focuses on relations between effects which are achieved and presented by an organisation and support it receives from donors and public institutions. Subsequently, sources and scope of information transfer to organization's internal and external stakeholders are analysed, with special attention paid to existing regulations and standards in this area. Finally, a system of performance measures for NGOs is discussed. Such a system covers primary, subsidiary and internal effects generated by an organization, and extends its managerial data pool. Detailed findings and conclusions can be found in the paper.*

***Key words:** non-governmental organisation (NGO), the third sector, information management, performance, stakeholder*

***Grant affiliation:** This study is supported with public funds for science in years 2010-2013 within the research project „Economics of Contemporary Philanthropy” (Grant No. 0248/B/H03/2010/39).*

## **1 Introduction**

In a traditional perception of charitable activities each social initiative was treated as equally appreciated and desired. In the situation when property of rich philanthropists propelled social work, intentions rather than effects were the most proper measure for charitable initiatives. Nowadays, however, with coexistence of public social security systems and private non-governmental organisations (NGOs), a question of effects generated by NGOs becomes relevant. There are at least two reasons for that. If social organisations were capable of fulfilling certain tasks more effectively than public ones, budgetary funds should be transferred to the third sector, with public institutions operating as grant contracting and supervisory bodies. If there were, however, no tangible proofs that NGOs are effective, there would be no justification for that sort of organisations to benefit from tax allowances and public support. Performance related information is, therefore, vital to assess economic effectiveness in social services area correctly.

In the foregoing context this paper will present factors affecting processes of collecting, recording and reporting performance related information. Significance of such information to build good relations between NGOs and their donors will be addressed, as well. Possibilities to pool information based on obligatorily registered data and on voluntary information flow will be scrutinised. A comprehensive methodology to capture effects of organisation's social work and to report them to managerial staff will be considered, as well. Finally, possibilities to apply such systems in NGOs will be assessed.

Beside theoretical discussion, the paper brings forward empirical findings based on two sources. The first one is the research project 'Financial monitoring in charities: European and Polish solutions', carried out by the author in years 2004-2010. The project was developed with support of 58 Polish and 67 west-European (i.e. German and British) NGOs. The second source of information comprises analyses carried out within the research project 'Economics of contemporary philanthropy' which is currently conducted by the author. Preliminary results of the project include information on effects generated by Polish non-governmental organizations offering various types of social services and analysis of perception of the non-profit sector by the public.

## 2 Relations of non-governmental organisations with their stakeholders and their importance to information management systems

If we agree that an ultimate objective of commercial businesses is to generate benefit to their stakeholders, there will be no difference between profit- and non-profit-oriented organisations in this respect. Companies aim at satisfying their customers' wants by providing them with desired products or services. Similarly, non-governmental organisations intend to answer their beneficiaries' needs, offering required social services. There is, however, a major difference between the two groups, which becomes apparent when transfer of resources and benefits is considered [Dyczkowski 2010, p. 102].

In commercial environment investors, suppliers and employees receive, first of all, financial compensation for resources they provide. Those transactions are financed with payments for products and services purchased by customers. If non-profit oriented organisations want, however, to fulfil their beneficiaries' needs they have to raise funds which compensate lack of (or limited) payment from beneficiaries' side [see Iwankiewicz-Rak 2002, p. 128]. Consequently, a specific trilateral relationship between an organisation, its supporters and its beneficiaries emerges. In this situation an organisation has to guarantee that transactions with donors are equivalent. In other words, an NGO must provide its supporters with facts which prove that they are involved in a successful social initiative [Dyczkowski 2010, pp. 102-103].

When the said concept is analysed even further, one will notice that NGOs interact with many social groups, which can be split into their external and internal stakeholders (see table 1). In each case an organisation receives and transfers certain financial or non-financial values. To balance all these transaction non-profit organisations need information which help them to characterise effects well enough to prove that the sum of outputs is equal or exceeds inputs.

Table 1. Effectiveness of NGOs' operations – the stakeholders' perspective

Stakeholder group	Input		Output	
	financial	non-financial	financial	non-financial
External stakeholders				
Target group	payment for services	community service (self-help)	financial support	services; mental support
Donors	donations	promotion (e.g. endorsement of celebrities)	tax allowances (indirectly)	satisfaction
Volunteers	"out of pocket" expenses	community service	partial reimbursement; social security fees paid	competencies developed; personal fulfilment
Public sector	subsidies	free seminars; organisational support	taxes and local fees paid	support in accomplishing public tasks
Enterprises	sponsorship	promotion	payment for products and services	supporting company's PR and social responsibility policies
Other NGOs	grants	free services; organisational support	grants	free services; organisational support
Community	charitable gifts	community service	financial support (e.g. humanitarian aid)	addressing social problems
Internal stakeholders				
Founders	initial capital	know-how; community service; promotion	tax allowances (indirectly)	personal fulfilment; image
Members	membership fees	community service	partial reimbursement	personal fulfilment
Employees	"out of pocket" expenses	competencies; community service (in overtime)	salary; social security fees	competencies developed; personal fulfilment
Organisation (as a legal entity)	spendings from own funds; income on organisation's property	using organisational know-how	building organisational resources; investments	increased organisational know-how; reputation

Source: own presentation based on [Dyczkowski 2010, pp. 114-116].

When table 1 is studied, it becomes also apparent that many contributions and effects related to non-governmental activities are of qualitative character. They are difficult to quantify, and even less prone to valuation. Consequently, the following two questions emerge. Which of the contributions and effects should be presented in reports on organisation's performance or in its day-to-day communication with the public (e.g. via

web-pages or promotion materials). Secondly, how to measure those inputs and effects so that a methodology used by an organisation is both credible and helpful for social managers to increase efficiency of organisation's activities. These problems will be addressed in following parts of the paper.

### 3 Information needs of non-governmental organisations and scope of their reflection in an obligatory reporting system

As it was already mentioned, in order to manage non-governmental organisations successfully information on effects generated and corresponding contributions, targeted both at authorities and stakeholders of those organisations, is required. At a strategic level the major point of focus is a possibility to fulfil organisation's mission. This encompasses: social, economic, legal, and sometimes even political factors. The second type of information required is associated with effects achieved by an NGO and related cost. This information helps to build proper relations with organisation's stakeholders, as an unconstrained information flow stimulates community involvement in social initiatives [see Waniak-Michalak, Zarzycka 2011, pp. 197-200; Saxton (et al.) 2010, p. 5]. Finally, operational efficiency in particular functional areas, including: social work, fundraising, administration and development has to be reported to managers of NGOs.

Table 2. Information database for non-governmental organisations

Area	Information needs	Reflection in information and reporting systems (the case of Poland)
Social environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- demand for social services of certain kinds</li> <li>- scope of meeting those needs, other providers (public and private) and their offers</li> <li>- requirements of market regulators and those of other stakeholders concerning services (and their quality)</li> <li>- available resources: financial and human</li> <li>- sources for financing statutory activities</li> <li>- business partners and community supporters</li> </ul>	<b>not covered:</b> some analyses are made by umbrella organisations of the third sector, the Department of Public Benefit at the Ministry of Labour and Social Policy, or by researchers
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- available funds, organisation's assets</li> <li>- revenues on statutory activities, donations, income on NGO's properties</li> <li>- cost of statutory activities, administration cost</li> <li>- liabilities</li> </ul>	<b>covered:</b> financial statements of non-commercial organisations; annual accounts of foundations and public benefit organisations (PBOs)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- income on fundraising activities, fundraising cost</li> <li>- cost of particular social programs and projects</li> </ul>	<b>partially covered:</b> voluntary extension to foundations and PBOs reporting
Human resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation members</li> <li>- paid staff, including office personnel and managers</li> <li>- personal cost including that of administration</li> <li>- number of volunteers</li> </ul>	<b>covered:</b> annual accounts of foundations and PBOs; reports submitted to Central Statistical Office
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- statutory tasks performed by organisation members and volunteers</li> <li>- staff qualifications and those of managers</li> <li>- staff training including that of managers and volunteers</li> </ul>	<b>partially covered:</b> might be referred to in reporting on tasks contracted with public institutions
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- staff rotation, sustainability of volunteer support</li> <li>- satisfaction of staff and volunteers</li> <li>- market equivalent of community work</li> </ul>	<b>not covered:</b> some analyses are made by umbrella organisations of the NGO sector
Beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> <li>- number of beneficiaries of certain kinds</li> <li>- number of beneficiaries who pay for services</li> <li>- number of new beneficiaries</li> <li>- satisfaction of beneficiaries</li> </ul>	<b>partially covered:</b> voluntary extension to foundations and PBOs reporting; might be referred to in reporting on tasks contracted with public institutions
Donors and supporters	<ul style="list-style-type: none"> <li>- value of donations</li> </ul>	<b>covered:</b> financial statements of non-commercial organisations; annual accounts of foundations and PBOs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- number of donors, including long-term supporters</li> </ul>	<b>partially covered:</b> voluntary extension to foundations and PBOs reporting
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- social profile of donors</li> <li>- motivation of donors</li> </ul>	<b>not covered:</b> some analyses are made by umbrella organisations of the third sector

Source: own presentation based on [Dyczkowski 2007, p. 25; Schubert 2001, p. 5; Kantyka (et al.) 2005, pp. 110–111].

As one can notice, certain types of information which make a database for NGOs are recorded and reported within the framework imposed by legal regulations. The major acts in this respect in Poland include: the *Minister of Finance Regulation of 15. November 2001 on specific accounting rules for some non-commercial entities which do not conduct business activity* or the *Minister of Justice Regulation of 8. May 2001 on framework for reporting activities of foundations*, which is binding also for all NGOs that acquired a status of public benefit organisation.

At the side of contributions received from external parties the said regulations stipulate that NGOs should inform the public about objectives and forms of their statutory activities, and report whether an organisation undertakes supporting commercial activity. Consequently, NGOs should be able to inform about donations they receive, fees paid by their members, revenues from services provided to their beneficiaries and income on organisation's property. Revenues from supplementary commercial activity should be calculated separately. An NGO has to inform also about all contracts with central and local governmental institutions and an economic result of those. Respecting separate regulations, non-governmental organisation should also inform on effects of their fundraising activities which are carried out in form in public collections.

To generate social effect an NGO has to incur cost. In this context Polish organisations have to report cost of four categories of activities, namely: social work, administration, supporting commercial activity, and those related with public contracting. The organisation has to report whether it generates financial surplus or deficit. Obviously, the objective of an NGO is not to maximise surplus, but to maximise benefit of a target group, by offering services of quality higher than possible under commercial terms [Salamon L.M. (et al.) 2000, pp. 5-9]. An issue which is of the highest importance to external stakeholders of NGOs is a level of administration cost in relation to that of social work. This information helps to assess how much of funds available to an organisation is spent to fulfil its social mission and what a part is 'consumed' by an organisation itself. This is a very transparent method to distinguish top performers of the third sector which can attract support much more easily. All activity areas of NGOs should be also characterised with a size of human resources involved and remuneration paid, particularly to managerial staff.

Although, a scope of reporting is determined by legal obligations, additional information is always welcome by donors. In particular effects to cost relations for particular types of social activities or certain projects might help to prove operational efficiency and social effectiveness of an NGO. Presenting calculation of efficiency of fundraising campaigns is also highly recommended. This includes proper recognition of all cost incurred to secure funds which support statutory activities. Far too often donations received by NGOs are treated as financial flows generated at no cost. This is not true as an organisation, even if it relies on community service, may incur cost of promoting its activities (photographing, filming, publishing brochures), communicating with the public (running and updating a web-page, paying telephone bills) or organising charitable events (renting a venue, paying for catering etc.). When fundraising activities become part of employees' duties they should be distinguished from general administration work [Accounting and Reporting... 2005, §§ 180-184].

The third area of obligatory reporting is related to contracting tasks with public institutions. This form of public-private partnership not only increases scope of social services available, but creates more favourable access to services by their beneficiaries. On the other hand, NGOs are often less strict about procedures, so in order to guarantee effectiveness of spending public funds organisations which apply for public subsidies have to present certain information about planned social projects and their effects. At offer selection phase, objectives of a project, its scope, duration, work schedule and projected results have to be presented. This is crucial to justify demand for resources. Once the contract is accomplished a report which encompasses merit-related and financial parts has to be submitted. The first part confronts objectives of a project with results achieved. Substantial variances – both referring to activity and time scopes of the project – have to be duly explained. In addition, an NGO has to document effects of the project, presenting, for example, lists of beneficiaries together with serviced which they were offered. The financial part includes a record of all expenses made during the project realisation, and specifies which were covered with a subsidy, and which were incurred with organisation's own resources [Dyczkowski 2010, p. 93].

It should be pointed out that mandatory requirements do help to make operations of the non-profit sector in Poland more transparent. In particular an obligation to submit standardised financial accounts and annual reports on activities to openly accessible electronic database run by the Department for Public Benefit at the Ministry of Labour and Social Policy is a tool which builds trust in the third sector. Nonetheless, a focus of obligatory reporting on already closed periods and past events causes that submitted documents are of little use for managerial purposes. Therefore, a problem of creating operational tools which help managers to monitor on-going social initiatives and their effects, will be addressed in the next part of the paper.

#### 4 Management information support in non-governmental organisations

A performance reporting system should support managers of NGOs by providing them with three types of information on organisation they are governing: whether it fulfils its mission, whether it has resources necessary to accomplish all its tasks, and, finally, if all internal processes are organised in such a way that resources are used efficiently. To develop a performance reporting system which covers all three areas it is recommended to divide social effects generated by an NGO into three categories: primary, secondary and internal ones [see Mook (et al.) 2003, pp. 288-292].

Primary effects represent direct influence of an organisation on its beneficiaries, mostly in a form of social services. These effects measure public benefit generated by an organisation and determine whether an NGO is effective at all. Secondary effects reflect indirect influence of an organisation on social situation, for example, by building up human resources involved in civil initiatives or by supporting other NGOs. The latter comprises both resources sharing and knowledge transfer. Finally, internal effects refer to improvements in ways an organisation is operating. They indicate positive changes in relation between primary effects and resources involved in statutory activities. Internal effects help also to estimate future potential of an organisation.

Table 3. Performance measurement system for non-governmental organisations

Area	Ratio / formula	
Primary effects	1.	Social activity = $\frac{\text{social workload}}{\text{staff members}^*}$
	2.	Quality of services = $\frac{\text{social workload}}{\text{number of beneficiaries}}$
	3.	Satisfaction of beneficiaries = $\frac{\text{positive statements} - \text{negative statements}}{\text{number of beneficiaries}}$
	4.	Social value added rate = $\frac{\text{value of services}^{**} - \text{cost of services}^{**}}{\text{value of services}^{**}}$
Secondary effects	5.	Human related investments = $\frac{\text{time of seminars and training for staff}}{\text{staff members}^*}$
	6.	Voluntarism = $\frac{\text{community service}}{\text{total social workload}}$
Internal effects	7.	Fundraising efficiency = $\frac{\text{funds raised}}{\text{fundraising cost}^{**}}$
	8.	Administration cost level = $\frac{\text{administration cost}^{**}}{\text{total cost}^{**}}$
	9.	Investment in facilities = $\frac{\text{investment expenses}}{\text{organisation's budget}}$
	10.	Price for social services = $\frac{\text{total cost}^{**}}{\text{cost of statutory activities}^{**}}$
* in full time equivalent		
** including all financial and non-financial inputs or effects		

Source: own presentation based on [Dyczkowski 2010, p. 131].

The first metric of primary effects presented in table 3 may be used to monitor activity level of an organisation over time and to evaluate workload attributed to a single employee or a volunteer. In order to apply the measure in situation when projects vary significantly in terms of their scope, character, duration, and resources involved, a number of man-days only can be considered. To make the calculation more accurate the measure may be split into certain types of services provided by an organisation, and into certain types of work: social and administration.

When effects of social activities are to be assessed, it should be emphasised that individual approach to beneficiaries – in contrast to procedure-driven public welfare system – is considered as a major advantage of non-governmental organisations [see Dyczkowski 2009, pp. 225-226]. Time (metric 2) which employees offer to a single beneficiary is, therefore, a good indicator of quality. However, as time of services does not reflect complexity of quality perception, results of questionnaires on beneficiaries' satisfaction or, at least, number of positive and negative comments related to organisation's operations (metric 3) should be regularly monitored.

Performance of an organisation may be also expressed in a monetary way, which is most appealing to stakeholders who provide funds to an NGO. Social value added (metric 4) is in this respect as much important as profitability rate in commercial businesses. The more primary effects and inputs are included in the formula the better is this measure in characterising organisation's effectiveness. On the other hand, when the ratio include categories which are not recorded in financial ledgers, calculations may be inconsistent or distorted, and hence

more useful in marketing communication rather than for managerial purposes. There are, however, methods which help to make such estimations more objective.

Considering input which is not treated as cost (e.g. voluntary service), it should be pointed out that valuation methodology does already exist. NGOs which carry out projects subsidised by public institutions or financed with grants often have to indicate value of their own contribution – mostly in form of labour – to a project's budget. Such valuation must be reliable, as a contractor is controlled by supporting institutions or by independent auditors. The value of labour is often estimated with a market equivalent method – which represents cost of employing a person with certain qualifications [see Grippo, Siegel 2003, p. 23]. In order to apply this method successfully an NGO should keep a records of task delegated to its members and volunteers [see Richmond (et al.) 2003, p. 313]. Valuation of effects requires to solve an issue of social services price. As there unlikely exists any market price, and for beneficiaries free services are “priceless”, a method which considers value of services determined by donors should be used. It is a cost of services, per one beneficiary, which they are ready to cover with their funds. In this respect an NGO should visualise to its stakeholders what immediate effects and long term impact its services have [see Richmond (et al.) 2003, p. 311]. As long as valuation methodology is not defined in legal regulations or standards – and thus remains subjective – an organisation should support quantitative analysis with effects characterised in a descriptive form.

The measures describing secondary effects of NGO's activities focus on building human capital of an organisation which is fundamental for existence of non-commercial initiatives. These organisations, due to limited budgets, are not able to compete for qualified personnel with businesses and do not guarantee as stable working conditions as public institutions. Therefore free-of-charge involvement of members, employees and volunteers in social initiatives (metric 5), as well as training provided to personnel (metric 6), should be properly visualised.

The last group of ratios presented in table 3 is related to operational efficiency of an organisation. Fundraising is the first issue addressed (metric 7) here. An ability to secure funds does stimulate social initiatives, but at the same time, it is not the rationale for NGO's existence. If gaining financial support burdens employees too much, or financial objectives cannot be met, too little energy and motivation may be left to fulfil a social mission. It is, therefore, essential to reflect time invested by employees, members and volunteers in fundraising activities at the side of fundraising cost.

The second internal metric informs on administration cost in an organisation. Its low level proves that an organisation works efficiently. An indicator for investment policy (metric 9) of an organisation shows how much funds an NGO is able to reserve to build its future potential. A possibility to develop organisation's facilities may prove that its economic situation is stable. However, one must remember, that both individual and institutional donors are interested to support people in need and not an NGO itself. Therefore, both administration expenses and investments must be well justified by social effects they help to generate.

Measures 7-9 are concluded with a ratio called “price” for social services. The price represents cost which donors and other supporters have to bear in order to provide services of certain value. This ratio may be calculated for most of NGOs based on their obligatory statements. It may, therefore, serve as a benchmark for donors, who tend not to support organisations where less than half of a budget is spent on activities directly related to their social missions (social price  $\geq 2.0$ ) [see Stout 2001, pp. 47-48; Parsons 2003, p. 115].

The described methodology of performance monitoring may be applied by NGOs only if their managers understand relations between performance monitoring and success in fulfilling social mission. In this context the author investigated opinions of Polish non-governmental organisations whether they perceived assessment of economic effects of organisation's activities as important to accomplish their social goals [for details see Dyczkowski 2010, pp. 169-179]. Feedback received from the examined group of 58 Polish PBOs demonstrated positive attitude towards performance monitoring. Influence of control activities on organisation's image was reported by 39.7% of NGOs. Even bigger a share (43.1%) suggested that performance monitoring helped to increase effectiveness and efficiency of operations. More than one organisations per three (36.2%) stated, however, that systematic economic control required employing extra staff members, and 22.2% that it generated excessive cost to an organisation. It should be also pointed out that 32.8% of examined NGOs found performance monitoring unimportant for their statutory activities.

The quoted study enabled also to determine to what extent NGOs already carried out activities related to performance monitoring. It turned out that more than one Polish NGO per seven applied performance monitoring methodology to significant extent – even if they not always belonged to the richest cluster of the third sector. The most evident sign of implementing that approach was budgeting process being introduced. Budgets offer credible reference basis to assess actual performance and to introduce remedial measures if necessary. The other symptoms of performance monitoring include: reporting oriented at information needs of organisation's stakeholders, regular reporting for internal purposes, creating single posts or departments responsible for control activities and benchmarking.

## 5 Conclusion

As it was mentioned in the introduction an objective of the paper was to present assumptions to methodology of measuring and reporting effect generated by NGOs, so that an organisation may build its reputation and gain support of external stakeholders. In this respect observations made in particular parts of the paper should be briefly concluded.

First of all non-governmental organisations have to be aware that their existence, as well as situation of their beneficiaries, depend on support of sponsors, donors, members and volunteers. To gain that their activities have to be legitimized with successes in fulfilling their social missions. Good intentions and enthusiasm are essential for this type of activity, but they will never substitute actual effects. Those effects balance the trilateral relation between supporters, an NGO and its beneficiaries. Therefore, an organisation needs to collect and publish information on its objectives (and whether they are met), about funds received (and ways of distributing the money), and about scope of engagement of members, employees and volunteers in social work. All these facts should be thoroughly described and quantified, or even valued, in organisational reports.

It should be pointed out that annual obligatory statements as well as reports on completed tasks contracted with public institutions will unlikely suffice for management purposes. Developing set of measures which cover primary, secondary and internal effects generated by an organisation will help social managers to monitor organisational work and generate effects matching involvement of socially oriented people. Application of such managerial tools is not beyond capacity of top NGOs, what was proved by results of the empirical research. All in all, it is much more difficult to inspire people to work for the public benefit, than to prepare a thorough report or a comprehensive information at organisation's web-site.

## Literature

- [1] Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice (revised 2008). London: Charity Commission, 2008.
- [2] DYCZKOWSKI, T. Effectiveness and Efficiency of Non-governmental Organisation), [in:] V. Lingnau, A. Becker (eds.), *Mittelstandscontrolling 2009*. Lohmar – Köln: Eul Verlag, 2009.
- [3] DYCZKOWSKI, T. Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa [Controlling for public benefit organisations. An international perspective]. Warszawa: C.H. Beck, 2010b.
- [4] DYCZKOWSKI, T. Controlling w podmiotach świadczących usługi społeczne [Controlling for organisations providing social services]. "Controlling i Rachunkowość Zarządcza", no. 2(89), 2007.
- [5] GRIPPO, F., SIEGEL, J. Practical Guidance for Accountants who Audit Nonprofit Organizations. "The National Public Accountant", February- March, 2003.
- [6] IWANKIEWICZ-RAK, B. Słabe państwo – silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych [Weak state – strong third sector? Selected problems of development and operations of non-governmental organisations], [in:] P. Gliński (et al.) (eds.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: Trzeci sektor [Self-structuring of the Polish society: the third sector]*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, 2002.
- [7] KANTYKA, S. (et al.) *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia [Knowledge management in non-profit organisations. Selected problems]*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2005.
- [8] MOOK, L. (et al.) Integrated Social Accounting for Nonprofits: A Case from Canada. "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations", no. 3, 2003.
- [9] PARSONS, L.M., Is Accounting Information from Nonprofit Organizations Useful to Donors? A Review of Charitable Giving and Value-relevance. "Journal of Accounting Literature", no. 22, 2003.
- [10] Public Benefit – the Legal Principles. London: Charity Commission, 2007.
- [11] RICHMOND, B.J. (et al.) Social Accounting for Nonprofits. Two Models. "Nonprofit Management and Leadership", no. 4, 2003.
- [12] SALAMON, L.M. (et al.) The Nonprofit Sector – For What and for Whom?. „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”, no. 37, Baltimore, 2000.
- [13] SAXTON, G.D. (et al.) Web Disclosure and the Market for Charitable Contributions, 2010, [http://philanthropy.iupui.edu/events/docs/2010\\_WIMPS\\_Neely.pdf](http://philanthropy.iupui.edu/events/docs/2010_WIMPS_Neely.pdf) (access: 2.03.2012).
- [14] SCHUBERT, B. Controlling in der Sozialwirtschaft – ein Instrument zur Erfolgssteuerung in der Sozialwirtschaft? "Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit", no. 8, 2001.
- [15] STOUT W.D., Planning materiality in Audits of Nonprofit Organizations. "The CPA Journal", December, 2001.



[16] WANIAK-MICHALAK, H., ZARZYCKA, E., Wpływ informacji prezentowanych w sprawozdaniach na zdolność do pozyskania finansowania przez organizacje pożytku publicznego [The impact of information presented in public benefit organisations' financial reports on their capacity for raising funds]. „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, vol. 63(119), Warszawa, 2011.

***Authors' contact information:***

Dr. Tomasz Dyczkowski  
Wrocław University of Economics, Department of Controlling  
Komandorska Street 118/120  
53-345 Wrocław  
Poland  
Tomasz.Dyczkowski@ue.wroc.pl  
[http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/tomasz\\_dyczkowski.html](http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/tomasz_dyczkowski.html)

***Brief information about the author:*** Tomasz Dyczkowski is a doctor of economics and an assistant professor by the Department of Controlling of Wrocław University of Economics, Poland. His research covers: controlling in non-governmental organisations, internal communication and reporting, as well as fostering creativity and innovation in multicultural environment.

# THE IMPACT OF THE INVESTMENT CLIMATE ON FOREIGN INVESTMENT. CRITICAL ANALYSIS: CZECH REPUBLIC – ROMANIA

**Sebastian ENE**

Constantin Brancoveanu University

**Abstract:** *This scientific approach aims at achieving a quantitative and qualitative analysis of how the investment climate affects foreign direct investment. The investment climate represents the strongest argument behind a transnational company's investment decision when it examines the investment opportunities in a particular economy. The analysis of the main factors constituting the variables of the investment environment is achieved using methods specific to statistical analysis, to the analysis of the correlations between variables, but also methods involving multi-linear regression. The results enable the creation of a comparative image of how the specific elements of the investment climate specific to the Czech and Romanian economies affect the foreign direct investments of these countries.*

**Key words:** *foreign direct investment, investment climate, quantitative analysis, investment climate variables.*

**Grant affiliation:** *This work was supported by the project "Post-Doctoral Studies in Economics: training program for elite researchers - SPODE" co-funded from the European Social Fund through the Development of Human Resources Operational Programme 2007-2013, contract no. POSDRU/89/1.5/S/61755.*

## 1 Introduction

The analysis of the investment climate or of the business climate is a continuous concern for each investor on the one hand, and for governments on the other. For investors, the investment climate, its mode of expression and its development represent one of the strongest arguments taken into consideration when making the investment decision. For governments, a friendly investment environment, conducive to investment, is a magnet for both foreign investors and local people. The increase of investments in an economy implies the GDP growth, thus increasing the overall economy. Keynes [1] highlights the relationship between investments and revenues using two fundamental indicators: the investment multiplier (K) and the investment accelerator (A). The investment multiplier  $K = \Delta V / \Delta I$  indicates how much revenues increase if investments are modified with one unit. Also in terms of economic growth, thus increasing revenues, there is an increase in investments. In these circumstances, the investment accelerator is the one that highlights the growth of investments, in the conditions of revenues growth  $A = \Delta I / \Delta V$ .

The investment climate can be regarded as the interface between government and investors. The government elaborates the macroeconomic policies, influences the factors specific to the business environment, and creates the necessary conditions for the economic and social development of a country. The investors are those responding to the policies promoted by the government through the allocation of investment funds. They seek stable economies, with growth potential, where the investment capital can be multiplied. The interaction between government and the business environment, as a response to the investment climate specific to a country, generates direct effects on the level of economic and social development of that country. The investors are the ones who pay taxes and wages, and produce goods and services for consumption. Governments have every incentive for these investors to operate in their countries, in good conditions due to implications mentioned above.

## 2 The concept of investment environment and its variables

The specialized literature [2], [3], [4], [5] outlines a series of approaches regarding FDI determinants or investment climate and its implications at the level of an economy. Various financial institutions and rating or

consulting agencies focus on certain variables when addressing the issue of investment environment. There are still many disputes about the concepts: investment climate and investment (business) environment.

The World Bank defines the investment climate as “*the economic and financial conditions in a country that affects both the population and the investors*” [6]. A favorable investment climate provides business opportunities for both micro and multinational companies. The investment climate significantly contributes to the economic growth and poverty reduction [7]. Developing companies seeking new business opportunities will go to those economies that provide a favorable business environment. They will produce goods and services for the population so they will contribute to the increase of the living standard, they will pay taxes, and they will employ people that contributes to unemployment reduction. The importance of a friendly investment environment, favorable to investments, is also highlighted by the European Commission that states: “*the establishment and development of an enterprise is not only an exciting adventure but also a challenge. To help entrepreneurs to meet this challenge, it is necessary to create a favorable business environment*” [8]. In this respect one of the five courses of action the Commission intends to improve the business environment.

In analyzing the investment climate, it is required to use a number of factors or indicators that put into evidence the condition of the economy, its potential and - of course - its future development. The attributes of the investment environment represent, in our opinion, the panel of features sought by the investors, the rating agencies and the international financial and monetary institutions when characterizing an economy in terms of the investment environment. These attributes, including the method used in the analysis, differ from an agency or a financial-monetary institution to another.

The World Bank utilizes in the Global Development Report in 2005 a panel comprising the following attributes: *stability and security, regulation and taxation, finance and infrastructure, labor market*. International Finance Corporation (which operates under the auspices of the World Bank) analyzes the following points when characterizing a country’s investment environment: the business environment, the infrastructure, regulations, taxes and licenses, corruption, crime, finance, innovation and employment. The German financial group Euler Hermes, that develops its activity in more than 50 countries, undertakes analysis of the investment environment based on the following panel: political stability, finance, commercial relations, corruption, financial risk, tax policy, foreign debt. The International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) in the annual reports - Doing Business - uses the following attributes in determining a country’s ranking regarding the investment/business environment: ease of business startup, obtaining permits, conditions of employment, company and property registration, getting credits, taxes, international trade, enforcing contracts, closing business[9]. The Heritage Foundation calculates the Index of Economic Freedom. This index is organized around ten elements which characterize economic freedom, grouped into four categories: **Rule of law** (property rights, freedom from corruption), **Limited government** (fiscal freedom, government spending), **Regulatory efficiency** (business freedom, labor freedom, monetary freedom), **Open markets** (trade freedom, investment freedom, financial freedom) [10].

Investors make their investment decision after having first made a deep analysis of the investment climate specific to the host country. Various reports such as: country profile, country review, doing business or country ranking, made by different rating agencies or financial and monetary institutions, become analyses that are taken into consideration by investors to base their investment decision.

### 3 The impact of the investment climate on FDI – model and empirical analysis

The analysis of the way in which the environment influences FDI involves the construction of a model that highlights on the one hand the variable dependent on FDI, and on the other hand, the independent variables that influence the dependent variable. In this context we decided to choose a multiple regression function to characterize the phenomenon. The multiple regression is used by many researchers to express the existing links between the analyzed phenomenon and the variables that influence it [11].

The equation of multiple regression takes the following form:

$$Y_t = a_0 + a_1X_{1t} + a_2X_{2t} + \dots + a_kX_{kt} + e_t, t = 1, 2, \dots, n$$

where:  $a_0$  – is the constant,  $a_1 - a_k$  the equation parameters, and  $x_{1t} - x_{kt}$  the variables of the function,  $e_t$  – the standard error.

In the analyzed situation:

$$FDI = (\text{variables of the investment climate}) \\ \text{extended becomes} \\ FDI = (RL, LG, RE, OM)$$

where *the variables of the investment climate* are represented by:

**RL = Rule of law** (property rights, freedom from corruption) indicator obtained as an arithmetic average of the two indicators that compose it;

**LG = Limited government** (fiscal freedom, government spending) indicator obtained as an arithmetic average of the two indicators that compose it;

**RE = Regulatory efficiency** (business freedom, labor freedom, monetary freedom) indicator obtained as an arithmetic average of the three indicators that compose it;

**OM = Open markets** (trade freedom, investment freedom, financial freedom) indicator obtained as an arithmetic average of the three indicators that compose it;

The function obtained is:

$$\text{FDI} = a_0 + a_1(\text{RL}) + a_2(\text{LG}) + a_3(\text{RE}) + a_4(\text{OM}) + e_t$$

In order to achieve the quantitative analysis we started to logarithm the values of the dependent and the independent variables to produce no redundancy in the analysis process. The new values are shown in Table 1 and Table 2.

Table 1: The logarithm values of FDI and of the independent variables - The Czech Republic -

Year	FDI	Rule of law (RL)	Limited government (LG)	Regulatory efficiency (RE)	Open markets (OM)
2011	4,065793	1,755875	1,798651	1,878522	1,814048
2010	4,047886	1,767156	1,798305	1,860338	1,810367
2009	4,011786	1,785533	1,789581	1,850462	1,809492
2008	3,954349	1,770852	1,766785	1,846337	1,796227
2007	3,764288	1,752048	1,767156	1,839038	1,787744
2006	3,580868	1,748188	1,722634	1,832509	1,770336
2005	3,485807	1,736397	1,619615	1,858537	1,749118
2004	3,440925	1,728354	1,731991	1,888179	1,78944
2003	3,25715	1,736397	1,751279	1,880528	1,794349
2002	3,147676	1,752048	1,701136	1,881385	1,784974
2001	3,109781	1,763428	1,829304	1,919601	1,842172
2000	2,900422	1,770852	1,731186	1,90309	1,808076

Source: www.cnb.cz/en/statistics/, <http://www.heritage.org/index/explore> and data processed by the author

Table 2: The logarithm values of FDI and of the independent variables - Romania -

Year	FDI	Rule of law (RL)	Limited government (LG)	Regulatory efficiency (RE)	Open markets (OM)
2011	3,282622	1,591065	1,858537	1,839289	1,860518
2010	3,346353	1,591065	1,862131	1,837146	1,850217
2009	3,542576	1,556303	1,89487	1,838849	1,814714
2008	3,977541	1,4843	1,893207	1,83187	1,815113
2007	3,860338	1,477121	1,894593	1,82588	1,810703
2006	3,95708	1,469822	1,893207	1,821055	1,749195
2005	3,717088	1,462398	1,841985	1,761176	1,700098
2004	3,714581	1,447158	1,859439	1,747412	1,661529
2003	3,289143	1,462398	1,817896	1,723456	1,727541
2002	3,083503	1,469822	1,789933	1,705864	1,711554
2001	3,111934	1,498311	1,836641	1,681693	1,708676
2000	3,059563	1,477121	1,783904	1,66792	1,810703

Source: www.bnr.ro, <http://www.heritage.org/index/explore> and data processed by the author

The empirical research involves taking the steps of the specific methodology of quantitative analysis: the analysis of descriptive statistics, the analysis of the correlation matrix and the analysis of the resulted regression equations.

The statistical analysis (Annex 1 and Annex 2) shows that the standard deviation is very small in both countries both in terms of the dependent variable and of the independent variables. The values are close to zero, showing a slight dispersion to mean. The other two important elements in the statistical analysis, skewness and kurtosis, reveal the tendency of distribution and the degree of flattening the monitored variables. In the case of the Czech Republic, we find negative values of the skewness for FDI, limited government and open market indicating a distribution tilted to the right with extreme values for limited government, while the rule of law and regulatory efficiency present positive values, therefore a distribution tilted to the left. In the case of Romania, there were negative values obtained for limited government, regulatory efficiency and open market, so a

distribution tilted to the left, while the positive values generated by FDI and rule of law indicate distribution to the right. The degree of flattening the series of data (kurtosis) shows, for the Czech Republic, higher values than 3.00 for limited government and open market indicating a leptokurtic distribution, while the other values of the variables are less than 3.00 and therefore their distribution is platikurtic. In Romania all the values of the specific kurtosis variables are less than 3.00 and therefore they have a platikurtic distribution. The analysis of the correlation matrix highlights the intensity of the links between the dependent and the independent variables. Table no. 3 shows the links existing between FDI and the four independent variables of the model.

Table 3: The matrix of the FDI correlations with the analyzed indicators of the investment climate

Variables	Logarithm FDI The Czech Republic	Logarithm FDI Romania
<b>FDI</b>	1.000.000	1.000.000
<b>RL</b>	0.302580	-0.256519
<b>LG</b>	0.337908	0.810823
<b>RE</b>	-0.667208	0.637189
<b>OM</b>	0.006068	-0.011133

Source: data processed by the author with Eviews7  
according to the data presented in Table no.1 and Table no. 2

The correlation of the FDI dependent variable with the independent variables included in the model highlight, in the case of the Czech Republic, a connection of medium intensity with regulatory efficiency, weak links with the rule of law and limited government and a slight connection with open market. As regards Romania, the links are much more intense. There is a strong link between FDI and limited government, a moderate link with regulatory efficiency, a weak connection with the rule of law and an insignificant one with open market.

The regression equations resulted after applying the model are:

**FDI\_LOG = - 69.71RL - 59.75LG - 99.54RE + 219.38OM + 22.59 for the Czech Republic**

**FDI\_LOG = - 4.99RL + 3.74LG + 3.40RE + 0.082OM - 2.13 for Romania**

They highlight the implications of each independent variable in composing the FDI dependent variable. The regression equations with the characteristics of the equations allow characterizing the phenomenon in the two countries.

Table 4: Characteristics of the equation

Characteristics	The Czech Republic	Romania
R-squared	0.778112	0.959877
Adjusted R-squared	0.651319	0.936950
S.E. of regression	0.239834	0.086152
Sum squared resid	0.402642	0.051955
Log likelihood	3.340424	15.62647
Durbin-Watson stat	1.428247	1.952125
Mean dependent var	3.563894	3.495194
S.D. dependent var	0.406159	0.343099
Akaike info criterion	0.276596	-1.771078
Schwarz criterion	0.478640	-1.569033
F-statistic	6.136874	41.86593
Prob(F-statistic)	0.019160	0.000056

Source: data processed by the author with Eviews7  
according to the data presented in Table no.1 and Table no. 2

It is noted that, in the Czech Republic, the coefficient of determination (R-squared) is 77.81% and the adjusted R-squared is 65.13% which explains the phenomenon according to the presented proportions. In these circumstances it is accepted that except for the four independent variables we can also identify others to explain the analyzed phenomenon. On the other hand, in the case of Romania, the coefficient of determination explains the phenomenon in a proportion of 95.98%, while the adjusted R-squared is 93.69%, so the sample can be considered representative for a concise rendering of reality. In both cases, Prob (F - statistic) is less than 5%, so the regression model is statistically valid.

The interpretation of regression equation coefficients indicates that the modification with one unit of the independent variable values generates greater effects for the Czech Republic than for Romania. Therefore, the increase with one unit in the rule of law leads to lowering FDI with 69.71 units for the Czech Republic and with 4.99 for Romania.

The increase with one unit of limited government means lowering FDI with 59.75 units for the Czech Republic and increasing with 3.74 units for Romania. The same trend is observed for regulatory efficiency whose increase with one unit involves lowering FDI with 99.54 units for the Czech Republic and increasing with 3.4 units for Romania. Regarding the open market independent variable, there is a significantly positive influence in the case of the Czech Republic where this variable would increase with one unit, while the increase with one unit generates, in the case of Romania, an increase of only 0.082 units.

#### 4 Conclusions

The analysis presented above shows a deterministic link between FDI and the independent contained by the model. The link differs from one country to another, in the case of the Czech Republic being less intense than in Romania. The investment climate is composed of a series of variables that differ from one financial and monetary institution to another directly influencing the amount and the structure of direct investments. The business conditions offered by the Czech Republic and Romania led to the attraction of a significantly different volume of foreign investment in the two countries. For the investors in the Czech Republic, the conditions reflected in the open market contributed most in adopting the investment decision, while in Romania limited government and regulatory efficiency have the largest share

Annex 1: Descriptive statistics achieved according to Table no. 1 – The Czech Republic

Characteristics	FDI_LOG	RL	LG	RE	OM
Mean	3.563.894	1.755.577	1.750.635	1.869.877	1.796.362
Median	3.533.337	1.753.962	1.759.032	1.869.430	1.795.288
Maximum	4.065.793	1.785.330	1.829.304	1.919.601	1.842.172
Minimum	2.900.422	1.728.354	1.619.615	1.832.509	1.749.118
Std. Dev.	0.406159	0.016798	0.055550	0.026508	0.023515
Skewness	-0.130056	0.014486	-0.904287	0.330780	-0.125946
Kurtosis	1.672.184	2.163.941	3.674.242	2.170.664	3.261.186
Jarque-Bera	0.915377	0.349917	1.862.772	0.562730	0.065834
Probability	0.632744	0.839492	0.394007	0.754753	0.967619
Sum	4.276.673	2.106.692	2.100.762	2.243.853	2.155.634
Sum Sq. Dev.	1.814.620	0.003104	0.033944	0.007729	0.006082
Observations	12	12	12	12	12

Source: data processed by the author with Eviews7

Annex 2: Descriptive statistics achieved according to Table no. 2 – Romania

Characteristics	FDI_LOG	RL	LG	RE	OM
Mean	3.495.194	1.498.907	1.852.195	1.773.467	1.768.380
Median	3.444.465	1.477.121	1.858.988	1.791.115	1.779.949
Maximum	3.977.541	1.591.065	1.894.870	1.839.289	1.860.518
Minimum	3.059.563	1.447.158	1.783.904	1.667.920	1.661.529
Std. Dev.	0.343099	0.050882	0.039585	0.066435	0.066064
Skewness	0.119055	1.041.942	-0.476869	-0.365469	-0.107475
Kurtosis	1.523.089	2.482.236	2.037.665	1.529.744	1.618.446
Jarque-Bera	1.118.981	2.305.326	0.917852	1.347.961	0.977447
Probability	0.571500	0.315795	0.631962	0.509676	0.613409
Sum	4.194.232	1.798.688	2.222.634	2.128.161	2.122.056
Sum Sq. Dev.	1.294.889	0.028479	0.017237	0.048549	0.048009
Observations	12	12	12	12	12

Source: data processed by the author with Eviews7

#### Literature

- [1] KEYNES J.M., Teoria generală a ocupării forței de muncă, a dobânzii și a banilor, Editura Publica, București, 2009
- [2] VERNON R., International investment and international trade in the product cycle *Quarterly Journal of Economics*, may, 1966

- [3] BUCKLEY P. J., GHOURI P. N., The internalisation of the firm, 2nd Edition, London, International Thomson Business Press 1999
- [4] DUNNING J. LUNDAN S. . Multinational enterprises and the global economy Second Edition MPG Books Ltd. Bodmin Cornwall 2008
- [5] SANJAYA L., Attracting Foreign Investment: New trends, Source and Policies Economic Paper 31( Commonwealth Secretariat) 1997
- [6] WORLD BANK, World development report 2005 Retrived from [http://www.worldbank.org/INTWDR2005/.../complete\\_report.pdf](http://www.worldbank.org/INTWDR2005/.../complete_report.pdf), 2012
- [7] WORLD BANK, World development report 2005 Retrived from [http://www.worldbank.org/INTWDR2005/.../complete\\_report.pdf](http://www.worldbank.org/INTWDR2005/.../complete_report.pdf), 2012
- [8] EUROSTAT, Statistics database, Retrived from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, 2012
- [9] DOING BUSINESS, Data 2012 Retrived from <http://www.doingbusiness.org/methodology>, 2012
- [10] HERITAGE FOUNDATION Index of Economic Freedom, Retrived from <http://www.heritage.org/index/book/methodology>, 2012
- [11] JAY VAN WUK, LAL A., FDI location drivers and risks in MENA, Journal of International Business Research, Volume 9, Number 2, 2010

***Authors' contact information:***

Sebastian Ene, PhD.  
Constantin Brancoveanu University of Pitesti, Romania  
Bascov Street, no 2A  
110095, Pitesti  
Romania  
[george\\_sene@yahoo.com](mailto:george_sene@yahoo.com)

***Brief information about the author:*** Sebastian ENE is a romanian researcher specialized in finance field(FDI and kapital market). He is also Postdoctoral researcher at The Romanian Academy.

# MARKETING OBCHODU – VÝCHODISKÁ A DETERMINANTY JEHO ROZVOJA

## TRADE MARKETING – STARTING AND DETERMINANTS OF ITS DEVELOPMENT

**Zuzana FRANCOVÁ**

Ekonomická univerzita v Bratislave

**Anotácia:** Príspevok sa zaoberá východiskami implementácie marketingu v obchode a determinantmi jeho rozvoja. Kvalitatívnym aspektom marketingu obchodu je uplatnenie špeciálneho marketingu obchodu, tzn. marketingu maloobchodu, resp. shopper marketingu. Marketing obchodu a marketing maloobchodu využívajú z pohľadu kupujúceho, resp. spotrebiteľa marketingové inštrumentárium, ktoré je charakteristické rôznym počtom nástrojov a špecifickým zameraním. K determinantom marketingu obchodu patria napr.: upevňovanie vzťahov so zákazníkmi, inovácie, prístup k informáciám, multikanálový nákup.

**Abstract:** The paper deals with basic issues of marketing and business development and determinants implementations. The qualitative aspect of business marketing is the application of a special marketing business, ie. retail marketing, respectively shopper marketing. From the perspective of the buyer marketing sales and marketing retail use consumer marketing arsenal. It characterized by a different number of tools and specific focus. The determinant of trade marketing issues such as: strengthening customer relationships, innovation, access to information, multi-channel shopping.

**Kľúčové slová:** marketing obchodu, marketing maloobchodu, marketingové nástroje maloobchodu, vzťahy so zákazníkmi

**Keywords:** trade marketing, retail marketing, retail marketing tools, customer relationship

**Afiliácia ku grantu:** VEGA č. 1/0047/11 Koncepcia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhu EÚ

### 1 Úvod

Východiská súčasného marketingu obchodu sú dané viacerými kvalitatívnymi a kvantitatívnymi aspektmi. Ku kvalitatívnym aspektom patria napr.: rozvoj existujúcich obchodných sietí, expanzia nových obchodných sietí, nárast predajnej plochy a rozvoj logistiky, rozvoj nových foriem predaja, rozvoj elektronického obchodu. Kvantitatívne aspekty tvoria napr.: rozvoj marketingovej komunikácie, rozvoj služieb, rozvoj multi-channel-retailingu a následne nárast objemu predaja.

Zámerom príspevku je poukázať na dôležitosť implementácie marketingu obchodu, identifikovať nástroje marketingu obchodu. Zároveň je cieľom príspevku poukázať na determinanty, ktoré formujú a rozvíjajú marketing obchodu.



## 2 Marketing obchodu

Kvantitatívne a kvalitatívne hľadisko v rozvoji obchodu vychádza zo zmeny spotrebiteľského správania, z nárastu obratu a zisku, kumulácie kapitálu, investícií do ďalšej expanzie, koncentrácie obchodu, globalizácie obchodu, zotrvania jednotlivých obchodných podnikov na trhu a diverzifikácie alebo úpadku podnikov.

Obchod je odvetvie, ktoré sa vyznačuje viacerými špecifikami. Ide napr. o tieto špecifiká: [podľa: Zamazalová 2009, s. 14–15]:

- *obchod je prostredník medzi výrobcom a spotrebiteľom* - každý subjekt uprednostňuje svoje záujmy, pričom úlohou obchodu je hľadať kompromisné riešenia;
- *obchod je barometer zdravia ekonomiky* - ekonomická a kultúrna vyspelosť ekonomiky je daná aj úrovňou obchodu, hustotou a kvalitou obchodnej siete. Dôležitá je aj vybavenosť obchodu z hľadiska sortimentu, pestrosť ponuky, čerstvosť tovaru, úroveň cien, správanie a odborná spôsobilosť predajného personálu a podobne.
- *obchod má mestotvornú funkciu* - obchod pôsobí na dotváranie charakteru miest. Začlenenie predajní a nákupných stredísk do mestskej zástavby vplyva na celkový vzhľad mesta.
- *obchod vytvára bezprostredný kontakt so spotrebiteľom* - obchod vstupuje denne do kontaktu so spotrebiteľmi. Sleduje ich nákupné správanie a reakcie na podnety priamo v obchodnej jednotke. Obchod môže hodnotiť spotrebiteľov z hľadiska nákupných zvyklostí a sociodemografických charakteristík, ktoré výrobca nemá (ak nevyužíva predaj vo vlastných predajniach).
- *mimoriadny význam živej práce* - v obchode má živá práca významný podiel aj napriek tomu, že množstvo obchodných jednotiek má charakter samoobslužného predaja. Z pohľadu spotrebiteľov a z marketingového pohľadu je „odosobnenie“ predajní čiastočne negatívnym javom. Snaha o osobný kontakt so spotrebiteľom sa prejavuje poskytovaním informačných služieb prostredníctvom informátorov.
- *špecifiká výkonov* - hlavným ukazovateľom výkonu obchodnej firmy sú tržby. K ďalším výkonom patrí napr. samotný vlastný predaj, kvalita, množstvo poskytnutých informácií, ochota, zdvorilosť, predvedenie a vyskúšanie produktu. Množstvo výkonov je oddeliteľných od hlavného výkonu, a to predaja. K pridruženým činnostiam patrí predvedenie výrobku, poskytovanie rôznych služieb (napr. darčekové balenie). Tieto činnosti sa môžu stať diferenciacným kritériom, na ktorom bude obchodník budovať svoju pozíciu na trhu.

Súčasnú silnú postavenie distribučných podnikov a obchodných podnikov viedlo k vzniku nových foriem marketingu. Ide o trade marketing a shopper marketing [podľa Machková 2006, s. 162-163].

**Trade marketing** predstavuje rozvoj spolupráce s obchodnými reťazcami. Dodávatelia koncipujú špecifickú marketingovú stratégiu podľa potrieb kľúčových zákazníkov, t.j. jednotlivých obchodných reťazcov. Spolupráca sa týka napr. výrokového portfólia, merchandisingu, podpory predaja a ďalších foriem komunikácie. Základom spolupráce je využívanie moderných manažérskych nástrojov, resp. stratégií ECR (Efficient Consumer Response – efektívne uspokojovanie potrieb spotrebiteľa) a EDI (Electronic Data Interchange – elektronická výmena dát).

**Shopper marketing** je marketing orientovaný na kupujúcich priamo v predajni. Shopper marketing vychádza z toho, že veľká časť nákupných rozhodnutí sa uskutočňuje priamo v predajniach. Z toho dôvodu obchodné reťazce a dodávatelia majú za cieľ koordinovať marketingové aktivity a spoločne ovplyvňovať nákupné správanie spotrebiteľov. Treba však podotknúť, že obchodné reťazce a dodávatelia nemajú identické záujmy. Obchodný reťazec má záujem na tom, aby kupujúci nakupoval v jeho sieti predajní čo najviac tovaru a nie je z jeho hľadiska dôležité, akú značku preferuje, resp. kúpi. Naopak dodávateľ má za cieľ, aby jeho výrobky, značky boli najpredávanejšie a v ktorom obchode sú nakupované, nie je preňho prvoradé.

Uvedené formy marketingu sú orientované na spoluprácu s obchodnými reťazcami a zákazníka. Možno konštatovať, že vychádzajú z dominantného postavenia obchodných reťazcov v maloobchode. Všetky marketingové aktivity a nástroje smerujú k obchodným reťazcom a zákazníkovi.

Globálny pohľad na marketing obchodu prezentuje publikácia Lexikón obchodu, ktorá definuje obchodný marketing nasledujúco: „Obchodný marketing je čiastkový odbor obchodnej vedy, ktorá inštrumentárium marketingu modifikuje, dopĺňa a prispôsobuje komplexným trhovým štruktúram obchodného podniku. Vznikol aplikovaním metód, nástrojov marketingu a modifikovaním marketingu ako hospodárskej filozofie a koncepcie na podmienky samostatného obchodu ako inštitucionálnej obchodnej činnosti. Jeho základom je teória obchodu. Marketing obchodu je súčasťou vedy o obchode“ [Viestová 2006, s. 105].

### 3 Marketingový mix obchodu

Súčasný marketingový mix obchodu ako súbor štyroch klasických marketingových nástrojov má špecifické parciálne premenné v rámci jednotlivých nástrojov. Zobrazuje ich schéma 1.

Schéma 1 Marketingový mix obchodu

Produkt	Cena
- branding	- náklady na tovar
- balenie	- business expense
- rozmanitosť sortimentu	- obchodné rozpätie
- služby	- zisk
Marketingová komunikácia	Distribúcia
- reklama	- logistika
- osobný predaj	- lokalizácia obchodu
- podpora predaja	- situačná analýza
- public relations	
- merchandising	

Prameň: [Hasty – Reardon 1997, Zamazalová 2009, s. 42]

Podľa M. Zamazalovej je v oblasti marketingu obchodu dôležité okrem vymedzenia marketingových nástrojov aj poradie jednotlivých zložiek marketingového mixu [Zamazalová 2009, s. 42]: Poradie jednotlivých marketingových zložiek je nasledovné:

1. **distribúcia** – miesto, metódy predaja, analýza správania spotrebiteľov k predajni;
2. **cena** – obchodné rozpätie, zrážky, zľavy, atraktívne ceny;
3. **produkt** – sortiment: celkové ponímanie a zmeny sortimentu, maloobchodná značka, služby;
4. **marketingová komunikácia** – externá komunikácia: reklama, public relations a interná komunikácia: podpora predaja, osobný predaj.

Ďalej uvádzame príklad uvádzame interpretácie marketingových nástrojov obchodného marketingu autora B. Tietza [Viestová 2009, s. 225]. Uvedená analýza vychádza z 23 nástrojov predaja a 23 nástrojov nákupu, pričom tieto nástroje marketingu obchodu predstavujú systém nástrojov obchodného marketingu. Ide o :

- **nástroje predaja**, ktorými sú: *podnik* (typ, veľkosť, stanovište, pripravenosť), *produkt* (tvorba produktu, sortimentu, dodacieho množstva, služby zákazníkom, záruky a organizácia predaja), *cena* (cena a odbytové množstvo, rabat, skonto, dodacie podmienky, financovanie odbytu), *marketingová komunikácia* (reklama odbytu, podpora predaja, prezentácia tovarov) a *distribúcia* (odbytové akcie, odbytové cesty, odbytová spolupráca, termín zaslania/vydania, informácie pre zákazníkov);
- **nástroje nákupu** tvoria: *podnik* (typ, veľkosť, stanovište, pripravenosť), *produkt* (tvorba produktu, sortimentu, prijatého množstva, dodávateľské služby, záruky, organizácia nákupu), *cena* (cena a objednané množstvo, rabat, skonto, podmienky prevzatia, financovanie obstarania), *marketingová komunikácia* (reklama obstarania, podpora nákupu, prezentácia tovarov) a *distribúcia* (obstaracie akcie, obstaracie cesty, obstaracia spolupráca, termín vyzdvihnutia/dodania, informácie pre dodávateľov).

Uvedené nástroje majú súhrnný charakter. Zahŕňajú rozsiahle parciálne nástroje, ktorých kombinácia má za cieľ vytvoriť optimálny systém marketingu obchodu.

### 4 Determinanty rozvoja marketingu obchodu

Systém marketingu obchodu a marketingových nástrojov obchodu je daný determinantmi rozvoja obchodu. Determinanty rozvoja marketingu obchodu obsahujú zložky, ktoré sú premenlivé, dajú sa kombinovať a miera ich využitia je závislá od marketingového plánu danej obchodnej jednotky. Cieľom marketingových nástrojov a ďalších podporných prvkov je vyvolať dopyt a uspokojiť potreby zákazníka.

Determinanty rozvoja marketingu obchodu sú nasledovné:

- tovar/služba/sortiment, ktoré firma ponúka, značka - predajne/produktov, kvalita produktov/služieb, dizajn a štýl produktu, záruky, doplnkové služby;
- vernostné programy – sú silné marketingové programy orientované na podporu vernosti a lojality zákazníka (napr. Clubcard);

- marketingová komunikácia - vyjadruje ako sa spotrebiteľia o produkte dozvedia. Ide o využívanie jednotlivých foriem marketingovej komunikácie (reklama, podpora predaja, public relations, osobný predaj, priamy marketing).
- ceny produktov/služieb - je to hodnota vyjadrená v peňažných jednotkách, za ktoré sa produkt alebo služba predávajú. Zahŕňa aj zľavy, termíny a podmienky platenia a možnosti úveru.
- inovácie – produktov, značky, foriem predaja;
- vzťahy so zákazníkmi – tzn. vzťahy založené na výhodách. Pevné a dlhodobé vzťahy sú jednou z najdôležitejších perspektív vedúcich k udržaniu lojality zákazníka.
- konzultácie a poradenstvo - obsahom konzultácií a poradenstva je dialóg so zákazníkom, zistenie jeho požiadaviek, následne tvorba návrhu riešenia "šitého na mieru" a zároveň poskytnutie informácii potrebných k racionálnemu spotrebiteľskému rozhodovaniu;
- informácie – zákazníci požadujú primerané informácie s cieľom adekvátne využiť hodnotu produktu/služby (napr. návod na používanie produktu, ceny, otváracie hodiny obchodného podniku, informácie o jej umiestnení);
- multikanálový nákup – tvorí symbiózu klasického a internetového nakupovania. Do budúcnosti možno predpokladať zvyšovanie obratu internetového obchodovania.

## 5 Záver

Marketing obchodu ako samostatná vedecká disciplína sa orientuje na špecifiká inštitucionálneho obchodu. Významný podiel klasických maloobchodných podnikov a narastajúci podiel internetových maloobchodných podnikov je predpokladom pre ďalší rozvoj a analýzu marketingu obchodu a špeciálneho marketingu obchodu. Dlhodobá stratégia v maloobchode je ovplyvňovaná viacerými trendmi ako napr. cena verzus hodnota, zmiešanie sektorov, non-stop prevádzka, narastajúci význam zážitkov, kustomizácia produktov, informačno-komunikačné technológie. Úlohou marketingu obchodu je preto zohľadniť všetky významné trendy do implementácie marketingových nástrojov v teórii a praxi obchodných, resp. maloobchodných podnikov.

## Literatúra

- [1] CIMLER, P. – ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. 2007: Retail management. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-167-6
- [2] FRANCOVÁ, Z. – ORESKÝ, M. 2010. Vzťahový marketing. Od teoretických východísk po uplatnenie v praxi. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-2952-5.
- [3] KOTLER, Ph. – KELLER K. L. 2007: Marketing management. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [4] KOTLER, Ph. - WONG, V. – SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G. 2007: Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] MACHKOVÁ, H. 2006: Medzinárodní marketing. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X
- [6] THIES, H. J. 2007: Handbuch Handelsmarketing. Erfolgreiche Strategien und Instrumente im Handelsmarketing. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, 2007. ISBN 3-87150-971-X
- [7] VIESTOVÁ, K. a kol. 2006: Lexikón obchodu (1). Trh, obchod, tovar. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2131-0
- [8] VIESTOVÁ, K. 2004: Teória obchodu. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1913-1

***Kontakt na autorku:***

Ing. Zuzana Francová, PhD.  
Obchodná fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
francova.zuzana@euba.sk  
www.euba.sk; www.obchodnafakulta.sk

***Krátká informácia o autorku:*** Ing. Zuzana Francová, PhD. pôsobí na Katedre marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo svojej pedagogickej a vedeckej činnosti sa venuje problematike marketingu, marketingového manažmentu, obchodu, teórie obchodu a marketingu obchodu.

# THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS

**Mariana Cristina GANESCU**

Constantin Brâncoveanu University of Pitesti, Romania

**Abstract:** *This paper aims to show the degree to which corporate social responsibility strategies facilitate the development of innovative business models. To highlight the role of a corporate social responsibility strategy in building innovative business models, we started with defining the concept of innovative business model and identifying its determinants, namely its components. By using longitudinal, qualitative and quantitative methods of information analysis and case studies, we were able to identify and analyse innovative business models from various European countries and to highlight their role in differentiating businesses from their competitors, while meeting the needs of different stakeholders. These social responsibility initiatives have been assessed from several perspectives: the cost-benefit perspective, as an exercise in strengthening corporate image, as a strategy to increase operational efficiency and as a competitive advantage.*

**Key words:** *corporate social responsibility, corporate social responsibility strategy, innovative business model, cost-benefit ratio, competitive advantage.*

**Grant affiliation:** *Romanian Academy, "Post-Doctoral Studies in Economics: training program for elite researchers - SPODE"*

## 1 Introduction

Global competition requires organizations to transform their business models [11] to prove their ability to develop sustainable businesses, while granting equal importance to human resources, societal balance, and environment [23]. CSR initiatives should be integrated, internalized and placed at the core of the organization [9] to increase company reputation, to gain customer confidence, motivation of employees and a favourable market position.

This research offers an empirical investigation of corporate social responsibility strategies applied by companies operating in the European automotive industry and examines the relationship between corporate social responsibility strategies of businesses and innovative business models. The study presents a review of literature on strategic guidelines regarding corporate social responsibility and innovative business models, followed by a presentation of the conceptual and theoretical premises of the study.

## 2 Literature review

### 2.1 Corporate social responsibility strategies

Literature study highlights four types of business cases for CSR: "cost and risk reduction, profit maximization and competitive advantage, reputation and legitimacy, and synergistic value creation" [20]. Basically, "by building a business strategy to align economic, social and environmental performance to long-term business values, corporate responsibility becomes part of the business and creates long term value for both the company and society" [32], but also for customers [30].

CSR strategies are grouped as: "resign" strategy, defensive strategy and offensive strategy [40]: "obstructionist, defensive, accommodative and proactive" [21]; [4]; [42]; [5]; [12]; [34]. These strategies are applicable in multinationals to a greater extent than in SMEs [29], [24]. Organizations choose sustainable business strategies [18] when they gain awareness of the factors that help obtain a desired level of development [41].

In our opinion, CSR strategies can be classified according to targeted dimensions as: "reinventing for the environment" strategy (aimed at protecting the environment, reducing non-renewable resources consumption, reducing waste, energy and water consumption), "create through people" strategy (aims to create jobs focused on innovation, to promote and reward employees' creativity, to adapt working methods to the requirements of sustainable development) and the "build for community" strategy (which identifies community issues, expresses benefits while taking into account the costs of social responsibility programs). The benefits of establishing and implementing corporate social responsibility strategies are structured as follows: benefits for the organization, for the employees, and for the community.

## **2.2 Innovative business model**

The concept of business model developed in literature in the late 1990s and became an important factor in business management [25]; [26]; [16], growing steadily [36]. The concept is used at different levels: conceptual-general level [28] or individual-specific level [1], in a static or a dynamic sense [10]. Thus, "the business model concept generally refers to the articulation between different areas of a company's activity designed to produce a proposition of value to customers" [10], "offers a consistent and integrated picture of a company and of the way it generates revenues and profit" [43], and can be explained starting with the nine dimensions of business: value proposition, market section, communication and distribution channels, customer relationship, key resources needed for the business model, key activities necessary to implement the business model, partners and their motivations, revenue generated by the business model and business cost structure" [28]; embodies the organizational and financial architecture of business [37]; is a description of an organization or of a component of the organization involved in creating and maintaining value from technological innovation [6], articulating a business vision [33]; is an important artefact that expresses a high level of understanding of the full vision and strategic objectives of a business [2]; is created out of offered value, economic model, relationship with customers, partners' role, internal infrastructure, target markets [27].

The business model determines competitive strategy [7] and generates profits [43]. Joint actions of visionary NGOs and organizations allowed the creation of social business models [3], [43], by redefining the rules which will govern relations and behaviour between them [38].

Areas addressed in the existing studies are: professional football [10], banking [43], intermodal transportation [22], mobile services [8], mining [35]; levels addressed are: small and medium [15].

Implementing innovative and sustainable business models is based on external reporting pressures (inputs); organizational support; performance management; business strategy; value creation [39], decrease in performance and environment, unforeseen effects of decisions, dynamics of business model itself [10]. By applying strategies in creating innovative business models, organizations imagine and learn new ways of doing business, solving problems [13] and identifying successful and more effective strategies [14].

## **3 Conceptual research framework and theoretical premises**

Corporate social responsibility is influenced by consumer behaviour, corporate strategy, and public policies [19]. Organizations vary in terms of attitude towards implementing CSR strategies and how fast they can change ethical behaviour [31]. Literature addresses the issue of the relationship between innovative business models and the theory of constraints (theory of constraints - TOC) [36], but also the connection between business model, business strategy, innovation management and economic theory [37].

The relationship between CSR strategy and innovative business models can be established as follows: each type of CSR strategy facilitates and leads to the implementation of an innovative business model. In our opinion, a "reinventing for the environment" strategy facilitates the creation of a 4R type of business model (reuse, recycle, reduce, reinvent), a "create through people" strategy facilitates the creation of a 4F type of business model (form, facilitate, become flexible, become faithful), and a "build for community" strategy facilitates the creation of a 4D type of business model (distinguish, distribute, integrate, observe). In different circumstances, organizations may opt to choose different strategies, thus implementing various business models or a combination thereof.

Not integrating social responsibility practices in the business strategy generates problems that can be seen when evaluating costs and benefits of implemented projects, in project and technology selection, in taking community consent into account and in performance incentives' structure [35].

## **4 Methodology and research results**

The present search aimed at identifying the role of social responsibility strategies in creating innovative business models. The research objectives are: conduct a content analysis of sustainability and social responsibility reports for 2009, 2010 and 2011 published on the websites of 13 European car manufacturers (Renault Group, Daimler Group Mercedes-Benz, BMW Group, DAF Trucks NV, Fiat Group Automobiles, Ford, GM, Hyundai, Jaguar Land Rover, PSA Peugeot Citroen, Toyota, Volkswagen AG, AB Volvo), identify and analyse social responsibility strategies and innovative business models developed by the above-mentioned organizations.

The study of published reports reveals strong concern towards developing new business models based on: applying the organization's vision on designing, building and selling the best vehicles in the world, sustaining growth in mature markets and emerging economies by identifying new niches, significantly improving the risk profile. These new business models are implemented using offensive strategies, based on speed and agility in implementing changes, brand management, compelling design, innovative technology, improved productivity and simplified processes, creating value for stakeholders.

CSR strategies are drawn based on cost - benefit analysis as an exercise to improve the image of the organization, as a possibility to increase operational efficiency and as a competitive advantage. Basic elements that distinguish social responsibility strategies are: identification of new segments in existing markets while granting increased attention to emerging markets, creation of innovative solutions for customers and stakeholders, study each production process activity and measure social, environmental and societal impact, reduce direct and indirect costs by internationalization of negative externalities, create new models of gaining income in a responsible way, create competitive advantage by supporting innovation in production, periodic reporting on social responsibility practices to inform stakeholders and improve corporate image.

Measuring corporate social responsibility is done in most cases by reference to the GRI and Global Compact indicators. Organizations voluntarily assume the obligation to publish the values of these indicators in order to give stakeholders an accurate picture of results and sensitive points to be improved in future. Content analysis shows a reduced number of unreported or unrated indicators from one year to another, for some of the companies, which shows the beneficial effect of corporate social responsibility reporting.

These new sustainable business models tend to follow four directions: better utilization of vehicle capacity, extended utilization concepts, secondary usage and increasing acceptance [17].

## **5 Conclusions**

This study found that innovative business models are created using offensive strategies, based on cost-benefit analysis of CSR practices (cost of corporate social responsibility programs, financial and image benefits). Innovative business models described in the reports of organizations show significant results in terms of technology and emphasize speed in implementing changes, investment in innovative technology, improved productivity and simplified processes, creation of value for various stakeholders. As a consequence of climate change and reduced natural resource global reserves, automotive organizations have tried redefining their business models by implementing new business strategies, electric propulsion systems as an alternative to classic ones. In the automotive industry, it is the innovative business model that develops new vehicles, which are effective in terms of consumption and propulsion and are based on alternative propulsion and reduced costs solutions.

## **6 Acknowledgements**

This work received financial support through the "Postdoctoral Studies in Economics: a training program for elite researchers – SPODE" co-funded by the European Social Fund as part of the Human Resources Development Operational Programme 2007-2013, contract no. POSDRU/89/1.5/S/61755.

## Literature

- [1] AFUAH, A. *Business Models - a Strategic Management Approach*. New York: McGraw Hill Irwin, 2004.
- [2] ALT, R., ZIMMERMANN, H.-D. Preface: introduction to special section – business models. *Electronic Markets*, 11(1), pp. 3–9, 2001.
- [3] BRUGMANN, J., PRAHALAD, C.K. Co-creating Business's: New Social Compact. *Harvard Business Review*, 2, pp. 80-90, 2007.
- [4] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497–505, 1979.
- [5] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A.K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.
- [6] CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, pp. 354-363, 2010.
- [7] CHESBROUGH, H., ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529–555, 2002.
- [8] DE REUVER, M., HAAKER, T. Designing viable business models for context-aware mobile services. *Telematics and Informatics*, 26, pp. 240–248, 2009.
- [9] DEY, M., SIRCAR, S. Integrating corporate social responsibility initiatives with business strategies: a study of some Indian companies. *The IUP Journal of Corporate Governance*, vol. XI(1), pp. 36-51, 2012.
- [10] DEMIL, B., LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, pp. 227-246, 2010.
- [11] DOZ, Y., KOSONEN, M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43, pp. 370-382, 2010.
- [12] FISHER, J. Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 52(4), pp. 391–400, 2004.
- [13] GOVINDARAJAN, V., TRIMBLE, C. Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), pp. 67-75, 2004.
- [14] HAMEL, G. Opinion Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), pp. 7-14, 1998.
- [15] JENKINS, H. A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21-36, 2009.
- [16] JOHNSON, M.W., et al. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, December, pp. 50–59, 2008.
- [17] KLEY F., LERCH, C., DALLINGER, D. New business models for electric cars - a holistic approach. *Energy Policy*, 39, pp. 3392–3403, 2011.
- [18] KOGG, B. *Responsibility in the Supply Chain. Interorganisational Management of environmental and social aspects in the supply chain. Case studies from the textile sector*. Lund University, Sweden, 2009.
- [19] KRENG, V.B., HUANG, M.-Y. Corporate Social Responsibility: Consumer Behavior, Corporate Strategy, and Public Policy. *Social Behavior and Personality*, 39(4), pp. 529-542, 2011.
- [20] KURUCZ, E.C., COLBERT, B.A., WHEELER, D. The business case for corporate social responsibility, Chapter 4, 2008. In: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Seigel (eds.) *The Oxford Handbook on Corporate Social Responsibility*, 2008, pp. 83-112. Oxford University Press: Oxford. ISBN: 978-0-19-921159-3
- [21] LEE, M.-D.P. Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, pp. 281–298, 2011.
- [22] LEHTINEN, J., BASK, A.H. Analysis of business models for potential 3Mode transport corridor. *Journal of Transport Geography*, 22, pp. 96–108, 2012.
- [23] LEPINEUX, F., ROSE, J.J., BONANNI, C., HUDSON, S. *La RSE. La responsabilité sociale de l'entreprises : Théories et pratiques*. Paris: Dunod, 2010. ISBN 978-2-10-052648-2.
- [24] MACGREGOR, S.P., FONTRODONA, J. Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? *Universia Business Review*, 2011. ISSN 1698-5117.
- [25] MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, May, pp. 86–92, 2002.
- [26] MITCHELL, D.W., COLES, C.B. Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25 (1), pp. 16–26, 2004.
- [27] MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M., ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726–735, 2005.
- [28] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C.L. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Association for Information Systems*, 15, pp. 1-43, 2005.
- [29] PERRINI, F., RUSSO, A., TENCATI, A. *CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy*. *Journal of Business Ethics*, 24, pp. 285-300, 2007.



- [30] PIERCY, N.F., LANE, N. Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 9(4), pp. 335-360, 2009.
- [31] POPOLI, P. Linking CSR strategy and brand image: different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11(4), pp. 419-433, 2011.
- [32] ROCHLIN, S., WITTER, K., MONAGHAN, P., MURRAY, V. Putting the corporate into corporate responsibility, 2005. In: P. Raymond (ed.) *Accountability forum: Corporate responsibility and core business*, 2005, pp. 5-13. London: Greenleaf Publishing.
- [33] SAMAVI, R., YU, E., TOPALOGLOU, T. Strategic reasoning about business models: a conceptual modelling approach. *Informational System E-Business Management*, 7, pp. 171-198, 2009.
- [34] SAUSER, W. I. Jr. Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics*, 58(4), pp. 345-357, 2005.
- [35] SLACK, K. Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37, pp. 179-184, 2012.
- [36] SPECTOR, Y. Theory of constraint methodology were the constraint is the business model. *International Journal of Production Research*, 49(11), pp. 3387-3394, 2011.
- [37] TEECE, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194, 2010.
- [38] THOMPSON, J.D., MACMILLAN, I.C. Business Models: Creating New, Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, 43, pp. 291-307, 2010.
- [39] TIAN, X., MARTIN, B. Business Model Sustainability in Book Publishing. *Publishing Research in Quarterly*, 28(2), pp. 100-115, 2012.
- [40] VAN BOMMEL, H.W.M. A conceptual framework for analysing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19, pp. 895-904, 2011.
- [41] VAN MARREWIK, M. Strategic Orientations: Multiple Ways for Implementing Sustainable Performance. *Technology and Investment*, 1, pp. 85-96, 2010.
- [42] WARTICK, S. L., COCHRAN, P.L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 758-769, 1985.
- [43] YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, pp. 308-325, 2010.

**Authors' contact information:**

Mariana Cristina Ganescu, Phd.  
 Constantin Brancoveanu University of Pitesti  
 Bascovului Street no. 2A  
 110095 Pitesti  
 Romania  
 cristina\_ganescu@yahoo.com

**Brief information about the author:** Mariana Cristina Ganescu is Ph.D. Lecturer at „Constantin Brâncoveanu” University of Pitești (Romania). Post-Ph.D. at the Academic Post-Doctoral School in Economics (Romanian Academy) with the paper „Corporate social responsibility, the connection between economic efficiency and social justice, competition, cooperation, solidarity and social inclusion”. Areas of interest: social responsibility, management, international management, and brand management.

# PŘÍSLIBY I SLEPÉ ULIČKY PŘENOSU TECHNOLOGIÍ V DĚJINÁCH PODNIKÁNÍ

## PROMISES AND DEAD ENDS OF TECHNOLOGY TRANSMISSION IN THE HISTORY OF ENTREPRENEURSHIP

Jana GERŠLOVÁ

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Abstrakt:** Cílem příspěvku je srovnání technického pokroku a jeho dynamiky – nahrazování starého novým, nasazením výkonnějších strojů, používání inovací, technický pokrok přináší nové výrobky – to vše úzce svázané s přenosem znalostí v některých evropských zemích a odvětvích ve 20. století. Když se z objevů staly hospodářsky zajímavé inovace, dostali se podnikatelé pod tlak okolností: jít cestou vlastního výzkumu a objevování nových cest nebo formou nákupu zabezpečit moderní vývoj svého podniku (pro obě cesty najdeme v dějinách podnikání řadu příkladů). V řadě odvětví se vývoj především ve 2. polovině 20. století zrychloval, vedle inovací bylo důležité správně odhadnout další vývoj odvětví i trhu, a to především ve vztahu k aktuální hospodářské situaci země a podmínkám v odvětví. Právě u přenosu znalostí směrem k inovacím zůstával vždy okamžik pravdy v aplikaci na trh nevypočitatelnou neznámou. Článek dává technický pokrok do souvislostí s inovacemi a podnikatelským prostředím.

**Abstract:** The aim of the contribution is a comparison of technical improvement and its dynamics – replacing old by new, presenting more efficient machines, using innovations, technical improvement brings new products – all of these strongly related to knowledge transmission in some European countries and branches in the 20th century. When inventions changed into economically interesting innovations, entrepreneurs were under the pressure of circumstances: to go the way of their own research and explore new ways or to ensure modern development of their company in form of purchase (for both ways we can find many examples in the history of entrepreneurship). The development started to accelerate in a variety of branches mostly in the second half of the 20th century. In addition to innovations it was important to estimate the future development of branches and market correctly, especially in connection to current economic situation in the country and conditions in branches. The moment of truth applied to market has always remained an unpredictable unknown considering transmission of knowledge towards innovations. This contribution puts technical improvement into connection with innovations and business environment.

**Klíčová slova:** hospodářské dějiny 20. století, dějiny podnikání, technologie, inovace

Nové technologie a technický pokrok úzce souvisel a dodnes souvisí s hospodářským růstem, s trhy a podniky, které byly díky jeho aplikaci více či méně úspěšné. Technický pokrok úzce souvisel s vyšší investovaného kapitálu i lidského faktoru a řadě dalších okolností. Existuje celá řada definic, co je technický pokrok a co jsou jeho hlavní faktory – všechny se shodují v tvrzení, že jde o nahrazení starého novým, nasazení moderních a výkonnějších strojů nebo přechod k novým, inovativním postupům a cestám. Často citovaným průvodním jevem byl vznik nových výrobků, které jakousi řetězovou reakcí zapříčinily dalekosáhlé změny ve výrobě, vzniku zcela nových odvětví a měly dopad i na vývoj společnosti.

## 1 Inovace v technologiích

Pokud se podíváme na vývoj posledních dvou set let, zjistíme celou řadu velmi výrazných změn – ať už v oblasti zdrojů energie od uhlí až po atomové elektrárny, cestu od mechanického tkalcovského stavu k robotům nebo objev elektřiny až po její nejrůznější využití. Nové suroviny jako ocel nebo cement, umělé hmoty či křemík změnily tvář světa. [9, s. 65 an.] Zemědělství zněkolikanásobilo své výnosy díky novým metodám pěstování a chovů, umělým hnojivům či zemědělským strojům. Technika konzervování a chlazení, potravinářská chemie a biotechnologie znamenaly revoluci ve výživě, železnice, automobily a letadla zrelativizovala vzdálenosti. Komunikace se zrychlila díky telegrafu, telefonu, internetu. Nová média a masové komunikační prostředky – od tisku až po televizní vysílání – změnily chování lidí a vytvořily zcela novou oblast využívání volného času. Technický pokrok měl také na svědomí velké změny v oblasti výrobků – jejich postupné zlevňování i přes dokonalejší formy, změnu jejich trhů nebo vznik zcela nových odvětví. Samozřejmě že mnoho technických inovací přineslo firmám enormní růst, pokud byly schopny nové technologie využívat, na druhou stranu byla celá řada firem, které podcenění pokroku a vývoje zaskočilo a v konečném důsledku pak vedlo k ztrátě pozic na trzích či k likvidaci podniku.<sup>1</sup> Inovace byly často iniciovány buď stranou nabídky, nebo stranou poptávky. Technický pokrok byl úzce spojen s jeho komerčním využitím – a tady byl často kámen úrazu: existuje celá řada příkladů bohem nadaných objevitelů, kteří na základě svého technického objevu založili firmu, ovšem podcenili komerční stránku věci a firma se dostala do problémů. [5] Když se z objevů staly hospodářsky využitelné inovace, dostali se tito podnikatelé pod obrovský tlak svých dalších rozhodnutí. Pokud se např. podnikatelé rozhodli dále věřit ručnímu tkaní, brzy byli „převálcováni“ konkurencí a jejich podnikání dál bylo neúspěšné (např. ve Velké Británii). I mimo ni znamenalo rychlé zavádění mechanizace velkou konkurenční výhodu – firmy z Belgie, Německa či Francie se snažily co nejdříve dostat např. k britskému mechanickému tkalcovskému stavu. Formy byly různé – od zaměstnávání vyškolených britských pracovníků až po průmyslovou špionáž a pašování těchto strojů. Jejich kopie však byly postupně vystřídány v různých evropských zemích zakládáním technických vysokých škol, rozvojem konstrukčních týmů až po zakládání odborných publikací. [1, s. 275 an.] Transferu technologií však postupně stály v cestě zákony o zákazu vývozu strojů, jejich dokumentace či modelů včetně odchodu odborníků<sup>2</sup>. Přesto se transfer technologií během 19. století zrychlil – především v těžkém průmyslu. Postup tzv. pudlování, tedy získávání ocele ze surového železa (objevil Henry Court roku 1784) se rozšířil do Evropy do poloviny 19. století. Další britský objev tzv. besemerování oceli (Henry Bessemer, 1855) zintenzívněl výrobu oceli a tento postup poměrně rychle převzaly ocelárny v Německu, Francii, ale i u nás. Nevýhodou tohoto postupu však byla skutečnost, že byl vhodný pro železnou rudu s malým obsahem fosforu, kterou většina evropských firem musela dovážet – řešením byl roku 1879 objev dalšího Brita (Sidney Gilchrist Thomas (1850-1885), který postup získávání oceli z rud s vysokým obsahem fosforu vyřešil [11, s. 123] – tato technologie se do evropských oceláren dostala během několika měsíců.

## 2 Přenos technologií a jeho mantinely

Na jedné straně můžeme sledovat, jak rychle se nejrůznější objevy rozšiřovaly do dalších zemí, řada příkladů však může ukázat i odvrácenou stranu této mince – a to konkrétní podmínky nasazení nových technologií i rizika s tím spojená. Specifické rámcové podmínky aplikace objevů (např. kvalifikace a mzdy zaměstnanců, požadavky zákazníků a odběratelů, náklady či dostupnost surovin) hrály podle nejnovějších studií daleko větší význam, než se dosud myslelo. Pokud zůstaneme u zvoleného příkladu výroby oceli, dlouho se britským ocelářským firmám vyčítalo, že i přes britské objevy zaostaly v zavádění moderních postupů a že nepřistoupilo na daleko větší využití Thomasovy metody. Pro britské firmy bylo získávání rud s nízkým obsahem fosforu jednoduché, a proto nebyly k nové metodě tlačeny z tohoto důvodu – tak, jako tomu bylo např. v Německu. Navíc britští zákazníci požadovali kvalitní druhy oceli především pro výrobu lodí, což zaručovaly spíše tradiční postupy v siemens-martinských pecích. Německo naproti tomu dávalo přednost Thomasově metodě, protože byla vhodná pro jejich vlastní rudu, ale především jejich zákazníci požadovali velká množství levnější oceli [12, s. 75]. Obě tyto volby postupů pro výrobu oceli vycházely ze zcela racionálních reakcí firem na rámcové podmínky – tvrzení, že Britové zaspali dobu, pak neodpovídalo skutečnosti. Dalším příkladem může být inspirace amerických výrobců mechanických šicích strojů pro Evropu: Kolem roku 1870 se ukázalo, že evropský trh pro tento produkt ještě není vhodný, ovšem inspiraci získal strojírenský průmysl ve výrobě

<sup>1</sup> Téměř klasickým příkladem pro radikální změnu odvětví jako důsledku technologických změn se stal textilní průmysl, lépe řečeno industrializace textilního řemesla. Oproti dřívějšímu ručnímu tkaní a předání se během doby (po roce 1750) výkony výrazně mnohonásobily při klesajících nákladech i cenách. Důsledkem toho však přišly během 19. století o svou existenci ruční tkalcovny a přádelny a v podstatě zaniklo celé odvětví. [2, s. 35 an].

<sup>2</sup> V Británii byl takový zákon přijat roku 1842, další evropské země přijaly podobné zákony a opatření až později.

standardizovaných dílů, využitých při výrobě – zbraní. Podobnou situaci můžeme zaznamenat u celé řady dalších firem i odvětví [10].

Technická a zároveň podnikatelská kvalifikace vždy nemusí jít ruku v ruce, jak se o tom můžeme přesvědčit v celé řadě teoretických příruček [7], ale také i na historických příkladech. Poměrně velkou výjimkou mezi podnikateli konce 19. století v Evropě by Emil Rathenau (1838-1915), zakladatel elektrotechnického průmyslu v Evropě. Založením své firmy AEG (zal. 1887) vsadil nikoliv na vlastní objevy, ale na nákup tehdy nových objevů – dnešním jazykem řečeno získání externího know-how. Podařilo se mu nejprve získat patenty na objevy Thomase Alvy Edisona (1847-1931) v oblasti žárovek. Postupně spolupracoval s dalšími objeviteli, průmyslníky i podnikateli té doby – především s firmou Siemens. Jeho největší zásluhou bylo zcela realistické posuzování komerčního potenciálu nových objevů, nových technologií, jejich financování, organizační „přetavení“ do podoby vhodné pro trh a jejich prodej [4, s. 17 an.]. E. Rathenau se však netajil svou nedůvěrou k přírodním vědám. V roce 1892 napsal: „*Chemie není věda. Tento krám je možné se příležitostně učit před spaním nebo ve vlaku*“. Tento výrok je však v přímém rozporu s realitou – firma AEG byla evropským podnikem, který vyšlapával cestičky průmyslové elektrochemii. [1, s. 280]. Opačný příklad, kdy se podnikatelé v první řadě považovali za techniky, objevitele a vědce, v sobě skrývalo podstatně větší nebezpečí. Řada z nich měla tendence prosazovat nové produkty či nová řešení bez ohledu na náklady a šance uplatnit je na trhu (příkladem mohou být počátky později velmi slavné firmy Siemens – v ní měli hlavní slovo inženýři a obchodnická hlediska a management byl podceňen, teprve po zásahu bankovních domů se situace stabilizovala [4, s. 271 an.].

Není tajemstvím v historii nových objevů a inovací – mimo jiné také i v souvislosti s udělováním patentů, že v inovačním procesu byla důležitá jeho rychlost. V odvětvích, která jsou založena na vědeckém výzkumu, např. ve farmaceutickém průmyslu, bylo možné zaznamenat celou řadu zcela regulérních závodů ve vývoji nejrůznějších preparátů – konkurence, která získala patent, si v mnoha případech zajistila monopol a díky patentům se jí vrátily poměrně vysoké náklady na vývoj výrobku. [4]<sup>3</sup>

Dějiny podnikání a firem jsou dnes již oborem, kde postupně vznikají solidní práce o jejich vzniku a vývoji v řadě společenských, hospodářských i politických kontextů. Přesto často narazíme na publikace, které vznikaly v souvislosti např. s výročí firmy, které často zdůrazňují genialitu zakladatele firmy, jehož objevy zapříčinily inovační úspěch jeho firmy. Jak ale mnoho příkladů z historie ukázalo, cesta od nápadu či objevu k inovaci, tedy praktické použitelnosti a schopnosti se uplatnit úspěšně na trhu spolu s možností rozšíření výrobku může být složitější, klopotnější a delší, než podnikatel čekal, se spoustou oklik či slepých uliček. Většinu objevů nebylo možno okamžitě využít komerčně vůbec, další trh prostě nepřijal. V dějinách podnikání a konec konců i techniky nepřevažují hrdinské počiny některých velkolepých objevů, ukazuje se, že byl také do jisté míry přeceňován i význam velkých inovativních kroků. Podle dosavadních výzkumů zřejmě měl daleko větší význam bezpočet malých inovací, často nezdokumentovaných, detailních zlepšení, který ve dlouhém časovém horizontu přispěl k největším změnám v oblasti technických inovací.

Zajímavým postřehem ve sledování inovačního procesu je celá řada objevů, ke kterým přispěla náhoda[6]. Příklady bychom našli mnoho – od objevení barev na hedvábí roku 1856<sup>4</sup> až např. po objevení nejslavnějšího léku 20. století – Viagry, kdy byl původně zkoumán lék na stimulaci srdce. Dlouhodobým trendem v objevování nových technologií a inovací byla aplikace praktických dovedností a znalostí na zcela nové oblasti podnikání – to bylo typické především pro druhou polovinu 19. století. Princip pokus-omyl stál u zrodu mnoha později velmi uznávaných inovací.<sup>5</sup> Řada významných podnikatelů – vynálezců dodatečně

---

<sup>3</sup> Typickým a notoricky známým příkladem je Alexander Bell (1847–1922), který roku 1876 svůj patent přihlásil jen s dvouhodinovým náskokem před konkurencí. Kdyby to tehdy nebyl stihl, nebyl by mohl založit své firmy a nevznikl by ani kapitálově velmi silný gigant oboru telegrafie Western Union. [3]

<sup>4</sup> Osmnáctiletý student William Henry Perkin (1837-1908) hledal roku 1856 ekvivalent k tehdy nedostatkovému chininu, léku proti malárii. Od svého profesora Augusta von Hofmanna věděl, že existuje strukturální podobnost mezi chininem a deriváty uhelného dehtu. Jeho experimenty přinesly zdánlivě nepotřebný černý prášek. Když ho pro potřeby své analýzy rozpustil v lihu, dostala směs nádherně purpurovou barvu, která ho přivedla k myšlence zkusit tím obarvit hedvábí. Když se ukázalo, že obarvené hedvábí dobře snáší praní a látky neblednou, založil Perkin továrnu na dehet, kterou později výhodně prodal továrníkům vyrábějícím hedvábí. Svým náhodným objevem nejen zbohatl, ale také položil základy nového chemického odvětví v oblasti barvení. Mnoho dalších chemiků se poté pokoušelo zcela cíleně objevit další barvicí látky na bázi dehtu. [1, s. 284].

<sup>5</sup> V 60. a 70. letech 19. století vyvíjel Belgičan Ernst Solvay (1838-1922) výrobu sody metodou využití amoniaku - Solvayovy znalosti chemie však nepocházely z učebnic, ale ze zkušeností z otcovy firmy na výrobu rafinované jedlé soli, a od svého strýce, do jehož firmy na výrobu cementu ve svých 21 letech nastoupil. Byl amatér, přesto jeho patent na výrobu sody je ještě dnes velmi rozšířeným chemickým procesem (soda je základním prvkem mnoha dalších výrob – např. skla, barviv, mýdla a umělých hnojiv. Koncern Solvay, který spolu se svým bratrem založil v roce 1863, je dnes významným

přiznávalo, že postupovali pouze podle svých pocitů. Např. Werner von Siemens (1816-1892) konstruoval mnoho svých strojů ještě v 70. letech 19. století bez nákrešů, stejně tak Carl Zeiss (1816-1888) konstruoval své první mikroskopy kombinací pokusů tak dlouho, až vznikl ostrý a jasný obraz – byl autodidakt, vědeckou metodu výpočtu lomu světla vyřešil až ve spolupráci s univerzitou v Jeně. [4, s. 337 an.] Snad nejznámějším vynálezcem byl již zmíněný Thomas Alva Edison – za svého života si nechal patentovat 1093 objevů. Podle svých slov jeho objevy vznikaly „čistě empiricky, bez jakékoliv systematiky“. Věřil v úspěch jako výsledek tvrdé práce – sám pracoval kolem 20 hodin denně. Považoval formální vzdělání včetně univerzitního za nadbytečné. Přesto jeho objevy sahají od elektrotechniky až po oblast strojírenství (k těm nejznámějším je objev žárovky, kompletních osvětlovacích systémů včetně elektráren, nebo např. „kinetoskop“, který vydláždil cestu modernímu kinu. O vynálezech a inovacích řekl: „*Genialitu tvoří z jednoho procenta inspirace a z 99 procent dřina. Z toho vyplývá, že géniem bývá často talentovaná osoba, která jednoduše udělala všechny své domácí úkoly.*“ „*Základem mého podnikání je to, že dávám obchodní hodnotu vynikajícím, ale nesprávně použitým nápadům jiných (...) protože rád čerpám ... nápady z jakýchkoli zdrojů – často začínám tam, kde poslední člověk skončil – někdy mě výstižně popisují tak, že jsem ,spíše houbou než vynálezcem...*“ [1, s. 286 an.]

### 3 Inovace versus podnikání a trh

T. A. Edison se stal vynálezcem „průmyslu vynálezů“. Aktivně se věnoval uplatnění svých inovací na trhu a také – na tu dobu velmi netradičně – se věnoval osvětě (stejně jako český podnikatel František Křižík (1847-1941). Jeho cílem bylo nejen zbavit obyvatelstvo strachu z neznámé síly – elektřiny, ale především nahradit dosavadní osvětlování plynovými nebo petrolejovými lampami žárovkou. Dokonce – podporován sponzory z bankovního světa – prodával léta své žárovky pod výrobními náklady. Inovace a objevy, které začaly vznikat na bázi opravdu vědecké práce, přinesla až poslední třetina 19. století. Souvisí to také i s kroky jednotlivých zemí, které postupně přijímaly patentové zákony (v USA již v roce 1790, v sousedním Německu 1877, rakouský patentový zákon byl přijat roku 1897). [4, s. 286]. Tyto skutečnosti přispěly k tomu, že skončila doba divokého napodobování a kopírování objevů a špionáže, firmy si začaly budovat svá vlastní výzkumná pracoviště, laboratoře, v řadě průmyslových odvětví šla věda a technika ruku v ruce s řemeslnými dovednostmi odborníků z podniků (především v chemickém, elektrotechnickém průmyslu a v oblasti optiky. Přesto však vývoj ve 20. století ukázal [6], že ani největší výzkumné týmy se neobešly bez bezprostředního propojení s praxí, s podnikovým „všedním dnem“. Svědčí o tom i konstatování, že řada inovací se rekrutovala spíše z malých a středních podniků a týkala se spíše relativně malých, ale významných zlepšení.<sup>6</sup>

Zdá se, že tím nejdůležitějším místem, ale i nekritičtější, pro zavedení nových technologií a inovací se stal trh. Je vždy na rozhodnutí výrobců, jak si s touto situací poradí. Existuje celá řada odvětví, která musí počítat např. s módními vlivy, které jsou často velmi špatně předvídatelné (např. průmysl módního odívání – je důležité, která barva zrovna „letí“, jaké látky, trendy, styly). Rozhodujícím faktorem u spotřebního průmyslu jsou také změny v životním stylu lidí (tato oblast se výrazně projevila např. v automobilovém průmyslu).

Technické vynálezy a inovace se tak v dějinách podniků a podnikání musely „poprat“ nejen s objektivně danými podmínkami, ale často – jak ukazuje řada příkladů – i se subjektivními okolnostmi danými regionem, zvyklostmi či konkrétní situací v daném čase. Technický pokrok tak není možné vměstnat do jednoduše vývojové linie, o což se někteří autoři dějin techniky pokoušeli, není možné je ani předvídat a stanovit prognózy vývoje (a pokud se prognózy stanoví, je nutné vždy počítat s dalšími alternativami). [1, s. 287]. V dlouhých časových řadách byla cesta zavádění nových technologií a inovací vždy úzce spjata s ekonomickými, sociálními, politickými i kulturními souvislostmi – pouze jejich respektování nás může přivést ke správnému historickému pohledu.

### Literatura

- [1] BERGHOF, H. *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung.* Paderborn, München, Wien, Zürich: Verlag Ferdinand Schöningh, 2004.
- [2] BOHNSACK, H. *Spinnen und Weben. Entwicklung von Technik und Arbeit im Textilgewerbe.* Reinbeck: Rowohlt Verlag 1981.
- [3] BROCKHOFF, K. (vyd.) *Management von Innovationen. Planung und Durchsetzung – Erfolge und Mißerfolge.* Wiesbaden: Gabler-Verlag 1996.

---

mnohonárodním chemickým koncernem. [1, s. 285].

<sup>6</sup> Např. podle zjištění u firmy Toyota bylo v roce 2001 zaznamenáno 600 tisíc patentovaných zlepšení. [1, s. 287].

- [4] GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011.
- [5] CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. München: Piper Verlag GmbH, 2006.
- [6] LEITNER, K. H. Von der Idee zum Markt: die 50 besten Innovationen Österreichs. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag 2005.
- [7] LUNDIN, C. S. Cats. Die neun Leben der Innovation. München: Redline Verlag 2009.
- [8] Memoria Austrae III. Unternehmer, Firmen, Produkte. Wien: Verlag für Geschichte und Politik, 2005.
- [9] PAULINYI, A. Industrielle Revolutionen. Vom Ursprung der modernen Technik. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 1989.
- [10] POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. München: Knauer Taschenbuch, 2003.
- [11] RADKAU, J. Technik in Deutschland: Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1989.
- [12] WENGENROTH, U. (vyd.) Grenzen des Wissens – Wissen um Grenzen. Velbrück: Weilerswist 2012.

***Kontakt na autorku:***

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.  
Katedra aplikované ekonomie FFUP  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
jana.gerslova@upol.cz

***Krátká informace o autorce:*** Autorka vystudovala historii a germanistiku na FFUP v Olomouci, věnovala se hospodářským dějinám ve Slezském ústavu Akademie věd, habilitovala se v oboru národního hospodářství a je profesorkou ekonomie. Přednáší na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava a na FFUP v Olomouci. Odborně se věnuje hospodářským dějinám 19. a 20. století, zejména vývoji podnikání, profilům firem a podnikatelů, podnikatelské etice, roli žen v podnikání, také ale otázkám transformace hospodářství ve 20. století či otázkám metodologie odborné práce.

# MEDIÁLNÍ OBRAZ EKONOMICKÝCH UDÁLOSTÍ V ČESKÉ SPOLEČNOSTI

## MEDIA IMAGE OF ECONOMIC EVENTS IN THE CZECH SOCIETY

**Jana GIBARTI**

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava

**Anotace:** Média představují stále významnější podobu společenského, politického i kulturního života současné společnosti a podmínku ekonomické úspěšnosti řady odvětví. Příspěvek je zaměřen na ekonomické zpravodajství v letech 2004 až 2011. Cílem příspěvku je posouzení role médií v oblasti medializace ekonomických událostí. Jejich role informátora, nositele informace, toho kdo formuje názory a postoje veřejnosti, může být pro šíření a vysvětlování aspektů ekonomiky zcela klíčová. Výzkum v podobě kvantitativní obsahové analýzy sleduje míru a četnost medializace ekonomických událostí ve třech zpravodajských relacích, a to v Událostech na ČT1, Televizních novinách na TV Nova a Zprávách televize Prima.

**Abstract:** Media represent a more and more significant form of social, political and cultural life of the current society and a precondition of economic success in a number of branches. The paper is focused on economic events. The objective of the paper is the assessment of media role in the field of economic events. Their role of informer, information holder and those who shape opinions and public attitudes can be of quite key importance for the dissemination and explanation of economic events. Research in the form of quantitative content analysis followed the degree and frequency of media coverage of these events in three main news programs: Události at ČT1, Televizní noviny at TV Nova and Zprávy at TV Prima. The analysis will be carried out for the years of 2004- 2011.

**Klíčová slova:** média, zpravodajství, ekonomické události, kvantitativní obsahová analýza.

**Keywords:** media, news, economic events, quantitative content analysis.

### 1 Úvod

V dnešním světě se každý den, každou minutu i vteřinu děje tolik závažných věcí, že běžný člověk nemůže postihnout ani setinu z toho všeho. Svět, jak jej lidé vnímají, vidí skrze média. Toto je nepopiratelný fakt. Avšak ani média nám nemohou ukázat všechno. Kdo tedy rozhoduje o tom, co se dozvíme, co nám bude předloženo a nač si budeme utvářet názor? Žurnalistika má moc utvářet sociální prostředí dané kultury zviditelněním, nebo naopak upozaděním určitých témat. Média dlouhodobým upřednostňováním zpráv nastolují mediální agendu, kterou následně veřejnost přejímá. Pro nastolování agendy užíváme termín agenda-setting.

Tento příspěvek si klade za cíl ukázat mediální obraz ekonomického zpravodajství v hlavních televizních zpravodajských relacích. Ekonomická témata patří k důležitým tématům ve zpravodajství, zejména z důvodu informování veřejnosti o situaci v oblasti ekonomického vývoje státu, hodnocení ekonomické situace a její vliv na kupní sílu obyvatel. Způsob a intenzita ekonomického zpravodajství má také vliv na připravenost

voličů účastnit se voleb. K deskriptivnímu zpracování mediálního obrazu bylo využito „čtvrtletních analýz zpravodajství českých televizí“, které realizovala společnost Media Tenor. Bylo sledováno období let 2004 až 2011. Pro monitorování byly vybrány na základě sledovanosti televize s celostátním dosahem a jejich zpravodajské relace: veřejnoprávní televize ČT (Události) a privátní televize TV Nova (Televizní noviny) a Prima TV (Zprávy). Veřejné mínění bylo hodnoceno na základě dostupných výzkumů Centra pro výzkum veřejného mínění AV ČR z let 2004 až 2009 týkajících se vnímání pravdivosti a úplnosti zpráv českých médií.

## 2 Agenda setting a veřejné mínění

### 2.1 Agenda setting

S teorií a pojmem „agenda setting“ přišli v roce 1968 McCombs a Shaw. Podnítilo je k tomu rozložení zpráv na titulní stránce Los Angeles Times. Jejich zpočátku jen teoretické bádání nad novinami je přivedlo až k myšlence udělat průzkum mezi ještě nerozhodnutými voliči v amerických prezidentských volbách. Ve své studii, známé jako Chapel Hill, se zaměřili na zpravodajská média a pomocí systematické obsahové analýzy zkoumali, jak jsou prezentována hlavní volební témata prezidentských kandidátů. Hlavní hypotézou celé studie bylo to, že „témata, na něž je kladen důraz ve zprávách, budou postupem času vnímána jako důležitá také pro veřejnost“.[2] Jako vzorek pro zkoumání posloužili nerozhodnutí voliči, u nichž se zjišťovala témata dne, která byla dle jejich názoru zásadní. Zároveň byli dotázáni na devět hlavních zpravodajských zdrojů, ze kterých čerpali informace. Pětice témat, která prezidentským volbám dominovala a uvedli je voliči z Chapel Hill, korespondovala s jejich umístěním ve zpravodajských médiích. Míra důležitosti, jakou voliči tématům přisoudili, se shodovala s umístěním témat ve zpravodajství. Na základě tohoto poznání byly provedeny stovky empirických výzkumů po celém světě a termín „nastolování agendy“ se ujal.

Média nám prezentují jimi viděný obraz světa, který následně přebíráme, aniž bychom měli nějakou přímou zkušenost. Podle Larsona, teorie agenda-setting předpokládá, že veřejná agenda (to, co lidi zajímá a co je vede k úvahám a diskusím) je ovlivněna tím, co zveřejňují a předkládají jim masová média. [6]

O nastolování agendy můžeme přemýšlet také jako o teorii zkoumající přenos významnosti. „Veřejná témata, stejně jako jiné objekty, mají své atributy. Na některé aspekty témat, jinými slovy na některé atributy je kladen důraz ve zprávách a rovněž ve způsobu, jak o nich lidé přemýšlejí a hovoří. [2]

McCombs rozdělil nastolování agendy do dvou stupňů. První stupeň nastolování agendy se zabývá procesem přenosu významnosti objektů. Druhý stupeň postihuje to, jak je z mediální sféry přenášena významnost atributů do sféry veřejnosti. „K odlišení prvního a druhého stupně nastolování agendy používá McCombs upravené metafory Cohena, která v původní podobě říká, že média lidem neříkají, co si mají myslet, ale o čem mají přemýšlet. V případě druhého stupně nastolování agendy by šlo o rozšíření, že média veřejnosti nejen předkládají, o čem mají přemýšlet, ale i jak o tomto tématu přemýšlet.“ [7] V návaznosti na druhý stupeň se u McCombs objevuje také pojem rámcování (framing). Pojem původně vychází ze sociologie a zabývá se organizací poznatků o světě a zpracování informací. Rámec je hlavní myšlenkou zpravodajského obsahu, která mu dává kontext a napovídá, co je tématem. Prostředky jsou selekce, zamlčení nebo naopak zdůraznění konkrétních atributů. [2]

Dalším pojmem, spojeným s agendou-setting je vypíchnutí (priming). Vypíchnutí je spojením mezi významností tématu v médiích a názory publika, jež má možnost ovlivnit vůči jiným příbuzným tématům. Pokud tedy média kladou důraz na nějaké téma, například na hladomor, zvyšuje se pravděpodobnost, že si respondent vytvoří k tématu určitý postoj, který bude zastávat nejen vůči hladomoru, ale také vůči rozvojové pomoci obecně. Vypíchnutí zahrnuje dva procesy, a to: nastoluje agendu zaměřením pozornosti veřejnosti na určité téma a je základem pro hodnocení i jiných objektů. Koncept vychází z toho, že lidé nemohou věnovat svou pozornost všemu, co se ve světě děje. Pro následné třídění informací a utváření soudů pak lidé využívají již vytvořené mentální struktury. Skrze vypíchnutí média ovlivňují veřejné mínění. [2]

### 2.2 Veřejné mínění

Slovník mediální komunikace popisuje veřejné mínění jako „souhrn názorů a hodnocení, které členové veřejnosti vyjadřují k určitému tématu“. [5] Pojem „veřejné mínění“ pochází již z antiky, kde neodmyslitelně patřil k řecké demokracii. Dnes tento pojem souvisí hlavně s moderními formami komunikace od tisku až po nová média. Pojetí tohoto termínu se však v průběhu času značně proměňovalo. Politická filozofie chápala veřejné mínění jako výsledek působení veřejné sféry, kdy byl důležitým procesem dosahování shody ve veřejné diskusi. Ideálem byla jednotná veřejnost. Historicky mladší přístupy se opírají o psychologii a veřejné mínění



vnímají jako projev skupinového chování. Podle této teorie nemůže skupina nebo masa vyjadřovat veřejné mínění, neboť mezi nimi nedochází ke kontaktu a tedy ani k diskuzi. Pro dav je typická nápodoba, nátlak a ztráta individuality.

Od 30. let 20. století se do středu zájmu dostává jednotlivec, a to dle volebního principu jeden občan-jeden hlas. Tato kvantitativní metoda byla později doplněna o kvalitativní techniky výzkumu, přičemž hlavními tématy byly vztah postojů a mínění a jejich ovlivnitelnost. Tuto teorii můžeme pozorovat v teorii „spirála mlčení“, se kterou přišla německá socioložka Noelle-Neumanová. Teorie zkoumá provázanost a souhru mezi čtyřmi prvky, jimiž jsou: 1. masová média, 2. interpersonální komunikace a sociální vazby, 3. individuální vyjadřování názorů a 4. způsob, kterým lidé vnímají „názorové klima“ ve společnosti. [3] Noelle-Neumanová ve své teorii popisuje spirálovitě točící se proces, ve kterém existují dva názory. Jeden se jeví jako silnější, výrazněji proklamovaný, oproti druhému- slabšímu názoru. Pozorování uskutečněná v jednom kontextu se rozšířila do jiného a podnítila lidi buď své názory zveřejnit, nebo je skrývat a mlčet o nich. Kdo tedy vidí, že jeho názor získává podporu, je posílen, hovoří veřejně, je suverénní. Kdo naopak vidí, že jeho názor ztrácí podporu, zůstává mlčet. Tím, že jedni nahlas mluví a jsou veřejně viditelní, působí silněji, než jakými jsou ve skutečnosti. Vznikne optický klam skutečných silových pozic. A tak zatímco jedni jsou dychtiví mluvit, druzí mlčí. Noelle-Neumannová pracuje především s veřejným míněním, které podle ní představuje konformní tlak vůči jednotlivci a ve společnosti splňuje jakousi autoregulační funkci. Jednotlivec pod tlakem veřejného mínění mění názory i proti své vůli. Člověk pak na veřejnosti jedná vždy s vědomím veřejného mínění, proto v sobě umlčuje názory, které by mohly vést k jeho společenské izolaci. Autorka uvádí dva zdroje veřejného mínění. Prvním zdrojem je přímé pozorování světa a druhým je obraz světa zprostředkovaný médii. Poukazuje zejména na to, že jedinec, jehož názor není proklamován médii, o svém přesvědčení mlčí. [8]

### 3 Ekonomické zpravodajství a hodnocení informací v médiích

Zprávy, které jsou divákovi předkládány, je možno dělit na zprávy z politiky, domácí zpravodajství, ekonomické zpravodajství, zprávy ze zahraničí, zprávy z regionů, z kultury, ze sportu. Kromě těchto zpráv jsou do vysílání zařazovány i zprávy neobvyklé a zajímavé (kuriozity rekordy), zprávy o přírodních kalamiách, tragických nehodách a neštěstích. Každá ze stanic má odlišnou filozofii nasazování zpráv, kterou dodržuje, a tím také dochází k rozdílu mezi pořadím prvních zpráv. [4] Stanice tímto prezentují to, co považují za nejdůležitější událost dne. Tato neshoda je nejmarkantnější mezi Českou televizí a komerční TV Nova, jak je patrné z níže uvedené tabulky (viz Tab. 1).

Tab. 1 Nejčastěji prezentované oblasti témat ve zpravodajství

Česká televize	TV Nova	Prima TV
hospodářská politika	bezpečnost	nehody
státní správa	nehody	bezpečnost
mezinárodní události	společnost	sociální politika
umění/kultura	příroda	hospodářská politika
školy/zdravotnictví	kuriozity	příroda

Zdroj: vlastní zpracování, 2012.

Ekonomické zpravodajství zahrnuje příspěvky týkající se makroekonomických údajů a také příspěvky popisující produkty nebo služby podniků. Rozhodující pro začlenění příspěvku do oblasti ekonomického zpravodajství je přítomnost makroekonomického nebo mikroekonomického tématu na prostoru alespoň 5 vteřin. [4]

Pro zpravodajství o podnicích platí určitá pravidla. Tato pravidla mají předejít tomu, aby se zpravodajství nestalo skrytou reklamou na produkty a služby zmiňovaných podniků. Zpravodajství o podnicích zpravidla reaguje zejména na konfliktní události. Informace o běžném chodu (lidské zdroje, sociální angažovanost) a informace o budoucím vývoji podniku (výzkum, vývoj, inovace) ve zpravodajství chybí. Příspěvky o ekonomických událostech tvoří z velké části příspěvky o činnosti konkrétních podniků, a to z pohledu jejich produktů nebo služeb. Firmy podnikající v oblasti dopravy mají zaručenou „publicitu“ v případě dopravní nehody. V této souvislosti bývají zmiňovány České dráhy. Právě komerční televize zveřejňují více než informace o produktech a službách raději informace skandálního charakteru. [4]

Negativní prezentace podnikové sféry je tedy vyšší ve zpravodajství privátních stanic než ve zpravodajství České televize. Hlavním důvodem vyšší míry negativního informování je zvýšená pozornost věnovaná TV Nova a Prima TV nehodám, neštěstím na železnici a kriminalitě vůči hospodářským subjektům. Nejvíce ekonomických informací vztahujících se k podnikům je možno vysledovat ve zpravodajství ČT. To také ve větší míře informuje diváky o příznivých ekonomických výsledcích, popř. dalších úspěších firem. Televize Prima často věnuje pozornost v agendě podnikového zpravodajství prezentaci své vlastní činnosti. Jedná se např. o reality show Vyvolení a úspěchu této show ve zvýšeném podílu sledovanosti. Tato pozornost vlastní firmě se vyznačuje prvky self-promotion než objektivního zpravodajství. Česká televize rovněž využívá zpravodajství k prezentaci své činnosti (např. novinky programového nebo technického charakteru, digitalizace vysílání, Český lev, TýTý). [4]

Z makroekonomických ukazatelů se média věnují nejvíce kurzu koruny vůči euru nebo dolaru. Zájem o tento ukazatel vychází zejména z toho, že se jedná o jednoduchý ukazatel pro interpretaci a pochopitelný pro příjemce. S tímto ukazatelem je možno dále pracovat a předpovídat, zda-li poroste cena ropy a benzínu, jak bude vypadat situace v oblasti zahraničního obchodu. K dalším zmiňovaným makroekonomickým ukazatelům patří zejména hrubý domácí produkt a jeho růst, vývoj průmyslové a stavební produkce, údaje o inflaci a míře nezaměstnanosti, popř. výše nominální a reálné mzdy. [4] V níže uvedené tabulce (viz Tab. 2) je vidět, že komerční televize věnují prezentaci makroekonomických ukazatelů méně prostoru než televize veřejnoprávní.

Tab. 2 Podíl prezentovaných makroekonomických témat na celkovém počtu příspěvků (2004-2006, v %)

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Česká televize</b>	18,7	21,9	20,8
<b>TV Nova</b>	11,4	11,1	11,7
<b>Prima TV</b>	6,2	10,0	10,8

Zdroj: MEDIA TENOR. Analýza zpravodajství českých televizí 2004-2006. Vlastní výpočty, 2012.

V současné době je médii sledovaným tématem korupce. V předešlých letech se i tomuto tématu média věnovala. Jednalo se zvláště o korupční kauzy ve spojení s J. Čunkem, a dále pak starostů brněnské, znojenské a kolínské radnice. S vyšší intenzitou se věnovala Česká televize, jak je vidět z tabulky (viz Tab. 3), také kauzám kolem pronájmu letadel Gripen, projektu Opencard a korupční aféře na Státním fondu životního prostředí. [4]

Tab. 3 Počet prezentovaných témat korupce v letech 2007, 2009 a 2010

	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Česká televize</b>	14	8	11
<b>TV Nova</b>	12	4	6
<b>Prima TV</b>	14	5	8

Zdroj: MEDIA TENOR. Analýza zpravodajství českých televizí 2007, 2009, 2010. Vlastní výpočty, 2012

V letech 2004 až 2007 a za rok 2009 uskutečnilo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR šetření vedoucí k hodnocení informací v médiích. Z těchto šetření vyplývá, že média jsou hodnocena většinou dotázaných příznivě. [1] Polovina respondentů se domnívá, že zpravodajské pořady informují o důležitých událostech. K hodnocení slouží sedmibodová stupnice, kde 1 znamená „zcela opomíjí důležité události“ a 7 představuje „informuje pouze o důležitých událostech“. Nejvíce respondenti volili body 5 a 6. Třetina dotázaných obvykle sleduje zprávy v televizi každý den.

Při hodnocení zpravodajství vybraných televizních stanic vychází nejlepší hodnocení pro Českou televizi. Většina oslovených se domnívá, že informace vysílané v pořadu Události jsou pravdivé. Zpravodajské relace komerčních televizí, jak vyplývá z níže uvedené tabulky (viz Tab. 4) informují podle dotázaných „nevyváženěji“, jsou tedy sice pravdivé, ale neúplné. [1]

Tab. 3 Hodnocení informací v médiích

	2004	2005	2006	2007	2009
	zprávy pravdivé/z toho pravdivé a úplné (v %)				
<b>Česká televize</b>	80/34	88/44	82/41	86/39	88/46
<b>TV Nova</b>	70/17	75/25	73/19	73/19	72/19
<b>Prima TV</b>	58/15	71/24	67/17	63/17	73/18
	četnost sledování zpráv za týden 7x/5x (v %)				
	42/16	33/18	32/15	33/20	34/21

Zdroj: CVVM. Hodnocení informací v médiích. Vlastní zpracování, 2012

#### 4 Závěr

Referování o ekonomice, o událostech z hospodářského života i hospodářské politiky, tvoří nedílnou součást agendy médií. Média při zařazování zpráv z oblasti ekonomiky přihlížejí k editorské politice, k charakteru a zaměření média a k aktuálním událostem.

Média mají kromě funkce informační, také funkci persvazivní. Tato funkce znamená pro médium spoluutváření reality komentováním informací. Prezentování různých úhlů pohledů a názorů se snaží více či méně vědomě a cíleně působit na příjemce těchto informací s cílem je ovlivnit. Samotný výběr informací představuje selektivní proces, který za určitých okolností může nést prvky persvaze, a to buď vynecháním důležitých informací anebo upřednostněním a prosazením informací zájmové skupiny.

Pokud příjemci informací nemají vlastní empirickou zkušenost s popisovanou realitou, je velmi pravděpodobné, že budou považovat za pravdivé to, co o této skutečnosti nabízejí média. Snahou médií, zvláště pak veřejnoprávních, je poskytovat zpravodajství objektivní, tak jak vyplývá z hesla ČT v současné době používaného „jasné a spolehlivé“.

#### Literatura

- [1] CVVM. Sledování zpravodajských pořadů (2004-2009). Praha: Sociologický ústav ČR, 2005-2010.
- [2] MCCOMBS, M. Agenda setting. Praha: Portál, 2009.
- [3] MCQUAIL, D. Úvod do teorie masové komunikace. Praha: Portál, 2009.
- [4] MEDIA TENOR. Analýza zpravodajství českých televizí (2004-2011). Ostrava, 2004-2011.
- [5] REIFOVÁ, I. Slovník mediální komunikace. Praha: Portál, 2004.
- [6] ŠKODOVÁ, M. a kol. Agenda setting: teoretické přístupy. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2008.
- [7] ŠKODOVÁ, M., NEČAS, V. Veřejná a mediální agenda: komparativní analýza tematizace veřejné sféry. Praha: Professional Publishing, 2009.
- [8] ŠUBRT, J. Kapitoly ze sociologie veřejného mínění: teorie a výzkum. Praha: Karolinum, 1998.

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

Ing. Jana Gibarti, Ph.D.  
 Ekonomická fakulta VŠB\_TU Ostrava, katedra Ekonomické žurnalistiky  
 Sokolská třída 33  
 701 21 Ostrava 1  
 jana.gibarti@vsb.cz

**Krátká informace o autorce:** Gibarti Jana působí na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava na katedře Ekonomické žurnalistiky. V rámci navazujícího magisterského oboru Ekonomika a právo v žurnalistice je garantem předmětů Ekonomické zpravodajství a Ekonomika médií. V rámci bakalářského studijního oboru Ekonomická žurnalistika zajišťuje výuku v předmětech Sociální komunikace, Odborná komunikace a Profesionální etika. K odborným zájmům patří řízení médií, inovace a etika.

# MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE PŘI SPRÁVĚ DANÍ

## INTERNATIONAL COOPERATION IN TAX ADMINISTRATION

**Marie Emilie Grossová**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

***Abstrakt:** Před vstupem České republiky do Evropské unie byla úprava mezinárodní spolupráce v tomto odvětví realizována pouze na základě mezinárodních smluv, a to převážně smluv o zamezení dvojího zdanění. Se vstupem České republiky do Evropské unie se spolupráce v oblasti mezinárodní správy daní rozšířila, a dochází tak k usnadnění práce při zjišťování velkého množství údajů o daňových subjektech.*

***Abstract:** Before the access of the Czech Republic to the European Union, the adjustment of international cooperation in this sector was realized only on the basis of international agreements, mainly The Double Taxation Avoidance Treaty. With the access of the Czech Republic to the European Union, the international cooperation in tax administration expanded, thereby to facilitate the work in identifying a large number of taxpayers.*

***Klíčová slova:** mezinárodní spolupráce, smlouvy o zamezení dvojího zdanění, daňový subjekt, zamezení.*

***Key words:** international cooperation, Double Taxation Avoidance Treaty, taxpayer, avoidance.*

### 1 Kapitola

V současné době se stále zdokonaluje spolupráce při správě daní, která reaguje na rostoucí provázanost jednotného evropského trhu a globální ekonomiky. Kromě boje s podvody a daňovými úniky má umožnit státům určit přesnou sumu daně, která se má vybrat.

Pro posílení koordinace se zavádí souběžné daňové kontroly a úpravu automatické výměny informací. Důležitá je také možnost prolomení bankovního tajemství, dále zjednodušení komunikace mezi kontaktními místy mimo jiné prostřednictvím standardních formulářů. S tímto také souvisí zdaňování daňových subjektů v jednotlivých státech a to nejen v zemích EU.

V současné době je zcela běžné, že mnoho našich občanů pracuje v zahraničí, kde za svoji práci pobírají plat, který je zdaněn, avšak díky své neznalosti nedokážou využít možnosti, které jim umožňují mezinárodní Smlouvy o zamezení dvojího zdanění, které byly uzavřeny se zástupci České republiky a zástupci jiných států. Dle těchto smluv poplatníci, kteří mají na území České republiky bydliště nebo se zde obvykle zdržují, mají povinnost odvést daň z příjmů plynoucích ze zdrojů v ČR i příjmů ze zahraničí. Těmito příjmy se rozumí příjmy, které plynou ze zdrojů v zahraničí a podléhají zdanění v zahraničí v souladu s uzavřenou mezinárodní smlouvou nebo Smlouvou o zamezení dvojího zdanění, snížené o související výdaje stanovené v zákoně o daních z příjmů. Položky, které snižují základ daně a odčitatelné položky podle zahraničních právních předpisů není možné při stanovení základu daně použít a výdaje, které byly vynaloženy na příjmy vyňaté dle mezinárodní smlouvy nebo Smlouvy o vyloučení dvojího zdanění, nemohou být daňově uznatelnými.

## 2 Kapitola

Jak zamezit dvojímu zdanění řeší na mezinárodní úrovni Smlouvy o **zamezení dvojího zdanění** a současně na národní úrovni jsou předmětem úpravy národních daňových předpisů. Při řešení konkrétní daňové otázky je rozhodující příslušná mezinárodní bilaterální Smlouva o zamezení dvojího zdanění, která má vždy přednost před národní legislativou, v České republice zejména před zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Náš stát má uzavřeny smlouvy tohoto typu s většinou států světa, jejichž výčet je uveden na webových stránkách Ministerstva financí ČR - [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz).

Zákon o dani z příjmů fyzických a právnických osob tuto možnost upravuje a aby se zabránilo dvojímu zdanění, je v tomto zákoně obsaženo ustanovení o vyloučení tohoto zdanění. ČR má s mnoha státy uzavřeny Smlouvy o vyloučení dvojího zdanění, pokud s některým státem smlouva uzavřena není, pak se upravuje vyloučení dvojího zdanění dle zákona o daních z příjmů pouze v případech příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Fyzickým osobám, které jsou rezidenty v ČR, to je mají daňový domicil v České republice, se jako základ daně dle § 6 vykonávané ve státě, s nímž ČR neuzavřela smlouvu o vyloučení dvojího zdanění, snížený o daň zaplacenou z tohoto příjmu v zahraničí a zvýšený o povinné pojistné dle českých zákonů.

Nejprve je třeba určit, ve kterém státě mají být konkrétní příjmy zdaněny. V případě, že osoba **odvádí daně z příjmu** v různých státech, je nutno určit, který stát provede celkový zápočet odvedených daní a vyloučí tak dvojí zdanění příjmů ze zahraničí. V této souvislosti hovoříme o tzv. **daňovém domicilu** nebo též **daňovém rezidentství poplatníka**. Kritéria pro určení daňového domicilu jsou stanovena v příslušném právním předpisu a mezinárodní smlouvě o zamezení dvojího zdanění.

Daňový rezident je takový daňový poplatník, jehož příjmy ze všech jeho zdrojů na území domácí země i ze zahraničí podléhají zdanění v domovské zemi. Podle českých daňových předpisů je daňovým rezidentem ČR osoba, která má na území ČR bydliště nebo se na území České republiky zdržuje alespoň 183 dnů v příslušném kalendářním roce.

Daňový domicil vyjadřuje vztah daňového subjektu k danému stát, je vymezen Smlouvami o zamezení dvojího zdanění a je nadřazen pojmu rezident. Rezident je vymezen právním řádem České republiky a při neexistenci smluv o zamezení dvojího zdanění by se mohlo stát, že zejména fyzická osoba by byla rezidentem ve dvou státech. To řeší smlouvy o zamezení dvojího zdanění, které v článku 4 vymezují daňový domicil podrobněji než právní předpisy smluvních států tak, aby rezidentství subjektu v obou státech nemohlo nastat. Smlouvy uzavírané v poslední době již však obvykle nepoužívají pojmu „daňový domicil“, nýbrž pouze pojmu „rezident“ s tím, že jej vymezují ve vztahu mezi oběma smluvními státy podrobněji a přesněji než vnitrostátní právní úprava. Vymezení daňového domicilu má význam i pro možnost uplatnění nároků vyplývajících ze Smluv o zamezení dvojího zdanění u daňových orgánů těch států, v nichž daňový subjekt domicil nemá. Místně příslušný finanční úřad proto daňovým subjektům, které mají daňový domicil v České republice, vydá na jejich žádost potvrzení o jejich daňovém domicilu na zvláštním vícejazyčném tiskopise, který pak slouží k uplatnění jejich nároků u daňových orgánů druhého ze smluvních států. Tato žádost je zpoplatněna správním poplatkem ve výši Kč:100,-

V případě nejasností s určením daňového domicilu se používají pravidla obsažená v příslušné Smlouvě o zamezení dvojího zdanění.

## 3 Kapitola

V České republice obdobně jako ve většině ostatních ekonomicky vyspělých států platí následující národní pravidlo pro zdanění příjmů:

- **Daňoví rezidenti mají plnou, to je celosvětovou daňovou povinnost a proto v České republice zdaní všechny své příjmy jež získali z České republiky nebo ze zahraničí.**
- **Daňoví nerezidenti mají pouze omezenou daňovou povinnost a v České republice zdaní pouze příjmy plynoucí ze zdrojů na území České republiky, které jsou taxativně vymezeny v zákoně o daních z příjmů.**

Daň, kterou zaplatil poplatník v zahraničí musí prokázat potvrzením zahraničního správce daně. V některých případech lze potvrzení o dani zaplacené v zahraničí prokazovat potvrzením plátce příjmů nebo

depozitáře o sražení daně. Pokud tento doklad poplatník v době podání daňového přiznání v České republice nepředloží, pak uvede v daňovém přiznání pouze předpokládanou výši příjmů. Po získání dokladu (a v případě, že je výše příjmů jiná než v daňovém přiznání) upraví poplatník ve svém daňovém přiznání výsledek hospodaření nebo rozdíl mezi příjmy a výdaji. Pokud se jedná o příjmy ze závislé činnosti vykonávané ve státě, se kterým Česká republika uzavřela Smlouvu o zamezení dvojího zdanění, které plynou rezidentům na území ČR a to od zaměstnavatele, který je rezidentem státu, kde je taková činnost vykonávána, nebo od zaměstnavatele, který je rezidentem na území ČR, a příjmy ze závislé činnosti pro takového zaměstnavatele jdou přitom k tíži stále provozovny umístěné ve státě, se kterým Česká republika uzavřela Smlouvu o zamezení dvojího zdanění, v tom případě se tyto příjmy v České republice vyjmají ze zdanění za předpokladu, že uvedené příjmy byly ve státě zdroje zdaněny. V případě, že je to pro poplatníka výhodnější, použije se ustanovení, podle kterého se může použít pouze ta metoda, která je uvedena ve Smlouvě o zamezení dvojího zdanění s konkrétní zemí.

Metody jsou následující:

**Metoda prostého zápočtu úplného** - daň snížíme o daň zaplacenou v zahraničí, ale jen do výše daně vypočtené dle českého zákona o daních z příjmů připadající na příjmy ze zahraničí. Způsobů může být několik a započtení lze provést nejvýše do částky daňové povinnosti.

**Metoda úplného vynětí s výhradou progresu** - Plné vynětí se uplatňuje v případě, že ze základu daně před uplatněním slev daně vyjmeme příjmy ze zahraničí – tato metoda není však běžná.

Plný zápočet: daň se sníží o daň zaplacenou v zahraničí, a to i když je vyšší než kdyby se daň počítala podle našich zákonů a zápočet je možný maximálně do výše daňové povinnosti. Tato metoda se takřka neuplatňuje.

**Metoda úplného vynětí ze základu daně** - Z úhrnu dílčích základů daně podle § 6 až 10, zákona o dani z příjmů před uplatněním slevy daně vyjmeme příjmy ze zahraničí. Z ostatního příjmu vypočteme daň sazbou daně, zjištěné ze základu daně nesníženého o vyjmuté příjmy ze zdrojů v zahraničí. Zjistíme tak, jaká průměrná sazba daně by byla, kdyby základ daně obsahoval příjmy z ČR i ze zahraničí, a touto sazbou vypočteme daň z příjmů jen z ČR - příjmy ze zahraničí neuplatníme. Tato metoda se využívá pro rezidenty.

Bude-li mít poplatník příjmy plynoucí z více států, s nimiž ČR uzavřela Smlouvu o zamezení dvojího zdanění, pak musí postupovat následovně:

- při použití metody prostého zápočtu se zamezení dvojího zdanění provede za každý stát samostatně,
- při použití metody úplného vynětí a metody vynětí s výhradou progresu se ze základu daně vyjímá úhrn veškerých příjmů ze zdrojů v zahraničí vyjmuté ze zdanění,
- při použití metody úplného vynětí nebo metody vynětí s výhradou progresu a současně i metoda prostého zápočtu, provede se nejprve vynětí příjmů ze zdrojů ze zahraničí, a pak prostý zápočet.

Příjmy ze zahraničí jsou příjmy ze zdrojů v zahraničí, které podléhají zdanění v zahraničí a jsou sníženo o související výdaje podle českého zákona. Nelze-li u některých výdajů stanovit, zda souvisí s příjmy ze zahraničí, bereme část výdajů v poměru, v jakém jsou naše příjmy ze zahraničí k našim celkovým příjmům.

Pokud jsme již provedli platbu v zahraničí z příjmů plynoucích ze zahraničí, není důvod tyto příjmy zdaňovat dvakrát. V takovém případě musíme zjistit, jakým způsobem tomuto dvojímu zdanění zamezit a to v konkrétní Smlouvě o zamezení dvojího zdanění s příslušným státem, kde bylo zdanění provedeno a tím zjistíme:

- zda příslušná smlouva umožňuje konkrétní příjem zdanit na území státu zdroje,
- jaké maximální zdanění konkrétního příjmu smlouva uvádí podle příslušného ustanovení,
- jakou metodu zamezení dvojího zdanění uvádí smlouva u konkrétního příjmu.

Daň, kterou jsme uhradili v zahraničí prokážeme potvrzením zahraničního správce daně, případně potvrzením plátce příjmu nebo depozitáře o sražení daně (např. prodej akcií). Pokud potvrzení nemáme ve lhůtě k podání daňového přiznání v ČR a uvedeme v něm předpokládanou výši příjmů nebo daně. O případné rozdíly upravíme daňové přiznání, které je podáno za rok, v němž potvrzení obdržíme nebo podáme dodatečné daňové

příznání. V případě, že poplatník má příjmy z několika států, prostý zápočet provedeme samostatně za každý stát. Při vynětí vyjmete veškeré příjmy ze zahraničí, které se vyjímají ze zdanění.

Byla-li nám z příjmů úrokového charakteru dle § 38fa), zákona o dani z příjmů v zahraničí sražena daň vyšší, než jaká je v příslušné mezinárodní smlouvě nebo ve Smlouvě o zamezení dvojího zdanění, můžeme o ni snížit celkovou daň, pokud daň byla v zahraničí sražena v souladu s právním předpisem Evropských společenství. Je-li celková daňová povinnost nižší než daň sražena v souladu s právním předpisem Evropských společenství, vznikne nám ve výši rozdílu přeplatek daně.

Může však nastat situace, že poplatník dosahuje příjmu ve státě, se kterým Česká republika nemá uzavřenu Smlouvu o zamezení dvojího zdanění a tam je mu tento příjem zdaňován. V tomto případě nemůže uplatnit žádnou z metod zamezení dvojího zdanění a příjmy musí poplatník zdanit podruhé. Uhrazená daň je daňově uznatelným výdajem, a to v následujícím roce a v případě příjmů ze závislé činnosti již v konkrétním roce.

#### **4. Kapitola**

V současné době mnoho daňových subjektů tyto možnosti nevyužívá, jednak z důvodu neznalosti, což souvisí s nedostatečnou finanční gramotností, nebo složitosti, která vyplývá ze současných příliš obsáhlých tiskopisů daňových příznání, které je třeba v uváděných případech pečlivě zpracovat.

#### **Literatura**

- [1] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- [2] Zákon č. 208/2009 – daňový řád,
- [3] Matyášová, L., Grossová, M. E.: Daňový řád – komentář

#### ***Kontakt na autory:***

JUDr. Marie Emilie Grossová, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého  
Křížkovského 2  
Olomouc, 772 00  
grossme@atlas.cz

***Krátká informace o autorce:*** Autorka je dlouholetou odbornou asistentkou v oboru Právo se specializací na právo finanční a daňové. Své zkušenosti předává studentům při přednáškách dále publikační činností nejen vědeckou, ale i popularizační se snahou o zlepšení finanční gramotnosti veřejnosti.

# VPLYV GENERÁCIE Y NA RIADENIE ZNALOSTÍ

## THE IMPACT OF GENERATION Y ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

**Štefan HITTMÁR, Viliam LENDEL**

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, Katedra manažérskych teórií

**Anotace:** *Zaužívané teoretické manažérske modely sú spravidla orientované na podmienky jednej generácie. Avšak mnohé z nich sa stávajú časom neúčinné v podmienkach nastupujúcich generácií. Často dochádza k zásadnej zmene názorov a nastupuje proces zlepšovania týchto teórií. Aj teoretická a poznatková základňa znalostného manažmentu sa neustále vyvíja. Posun odráža prechod od priemyselnej k informačnej ekonomike. V minulosti prísne stanovené pravidlá odmeňovania ľudí na základe ukazovateľov produktivity sú neúčinné v prípade znalostných pracovníkov. Príspevok sa zaoberá vplyvom generácie Y na riadenie znalostí. Pozornosť je venovaná identifikácii hlavných špecifik generácie Y vo vzťahu k riadeniu znalostí. Ľudia patriaci k tejto skupine sa vyznačujú predovšetkým vzťahom k informačným technológiám a využívaním internetu, z ktorého prijímajú veľké množstvo informácií. Ich životným štýlom je kontakt a vytváranie komunít. Cestou k úspechu je pochopenie myslenia členov generácie Y. Príspevok taktiež upozorňuje na nové správanie tejto generácie vo vytváraní, hľadaní a zdieľaní informácií.*

**Abstract:** *Conventional theoretical models of management are usually focused on the conditions of one generation. However, many of them are becoming ineffective over time in terms of emerging generations. Often there is a fundamental change in ideas and starts the process of improving these theories. Also the theoretical knowledge base and knowledge management are constantly evolving. The shift reflects the transition from industrial to information economy. In the past set strict rules on pay people based on productivity indicators are ineffective in the case of knowledge workers. The paper deals with the influence of Generation Y on knowledge management. Attention is paid to identifying the main specificities of Generation Y in relation to knowledge management. People belonging to this group are characterized mostly by the use of information technologies and the Internet, from which it takes a lot of information. Their lifestyle is a contact and communities creation. The way to success is understand the thinking of members of Generation Y. The paper also draws attention to the behaviour of this new generation, creating, finding and sharing information.*

**Klíčová slova:** *znalosti, znalostný manažment, generácia Y, informácie, manažér*

**Keywords:** *knowledge, knowledge management, generation Y, information, manager*

**Afliace ke grantu:** *This paper was partially supported by the Slovak scientific grant VEGA 1/0888/11 Knowledge Management – models and applications*

### 1 Introduction

On the performance of the business, its ability to respond to the changing environment and succeed in competition have the knowledge and work with them undeniable importance. In a highly competitive, constantly



changing environment will be successful businesses which are able to properly use their knowledge potential. Methods and tools for such work provide the just knowledge management.

In the current period can be observed gradual generational change, respectively onset of generation Y. Young people are growing up in digital culture, which is characterized by information technology. Every day they are surrounded by the latest technologies and inventions of today. Using internet and mobile phones can perform their work at any place. They are not bound by the workplace; social networks appear in the online environment and create communities [3]. These are the main features of the environment, which develops and operates generation Y. For the price of this generation is not a problem. Marketers and HR managers are looking for ways to succeed in the youngest generation.

## 2 Definition of knowledge management

Knowledge management in the business is working with the knowledge of how cross-sectional activities with other parts of management. At the same time becomes an important tool for integrating all business activities, not only related to the processing of information, but also the human potential, the business philosophy, culture and other new business value. [1]

Working with knowledge in the management of the business is shown in Figure 1.

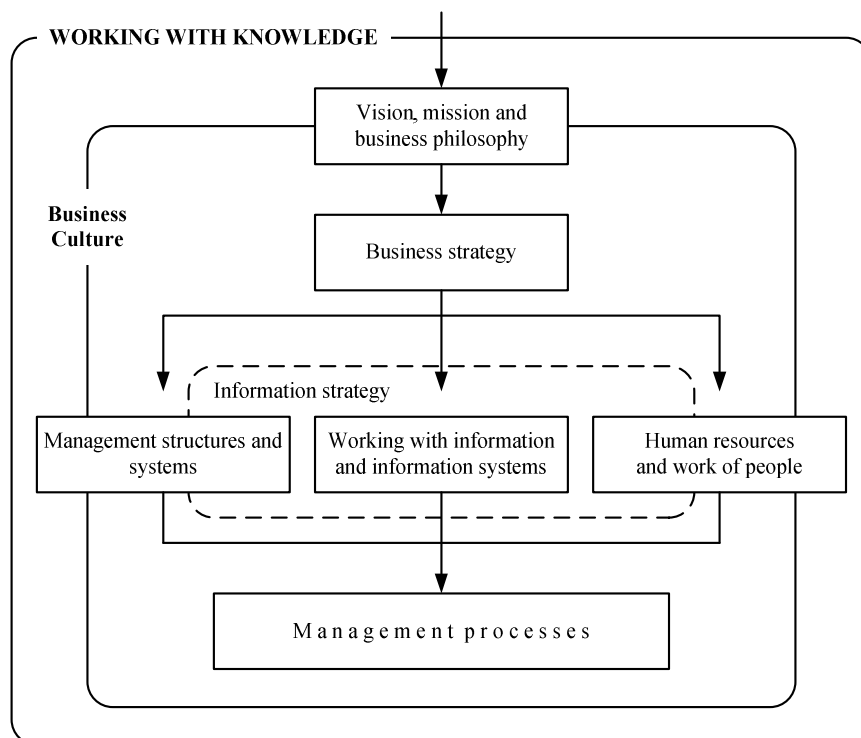


Figure 1 Working with business knowledge in the management [2]

This work is based on the interaction of six dominant components that significantly determine the success of all business activities: [2]

1. Business Strategy
2. Management structures and systems
3. Working with information and information systems
4. Human resources and work of people
5. Management processes
6. Business Culture

Knowledge management is based on a complex of relevant data, information and knowledge, and activities related to certain issues in the business. The complex contains a set of methods and procedures for managing work and especially non-formalized knowledge, which are available in the business. [1]

Knowledge can be understood as obtained, stored in the memory of man and by creative thinking processed information about certain phenomena, concepts and their interrelations. The knowledge not only describes a state of reality, but also describes the causes and how to respond to this situation.

They can be divided into two groups: namely explicit and tacit knowledge. *Explicit knowledge* can be expressed in a formal and systematic language. Can be formalized as through relationships, patterns, specifications or instructions, and thus can be stored and transmitted. It is expressed using a structured data and, through them, it can also work. *Tacit knowledge* is created by the interaction of explicit knowledge and experience, knowledge, principles, intuition, inspiration, ingenuity and creativity of man its holder. It is strongly tied to the activity, procedures, routines, thoughts, feelings and so on. [1]

### 3 The Impact of Generation Y on Knowledge Management

The term Generation Y was made in the USA and it refers to consumer behaviour and lifestyles of generations entering the labour market [4]. The generation Y is sometimes also referred as the echo boomers, net generation, web millennium generation or generation.

People belonging to this group are characterized mostly by the use of information technologies and the Internet, from which it takes a lot of information about products and services.

Another interesting feature of Generation Y is sense of practicality. This is due to the fact that most have grown up in families with only one parent, so they can manage money. Generation Y is characterized by the following features: [4]

- Born between 1977 - 1995,
- Do not believe traditional advertising in traditional media,
- Processing more information than Generation X,
- Postpone marriage and have high expectations for life
- Tend to services, information technology, finance,
- Rely on themselves,
- Are ambitious, confident and independent,
- Are competitive and yearn for success
- Like new challenges, hate stereotypes,
- Lose brand loyalty and employers
- Rapid career advancement and wage growth for granted,
- Require more free time and flexible working hours,
- Have a higher sense of self-worth,
- See their future optimistically and quickly went into debt
- Lifestyle is creating a community contact.

Generation Y is significantly different from previous generations by their characteristics. Young people crave success. They are ambitious and know that social institutions will not care about their future. The way to their win is education, appearance, financial proficiency and knowledge of information technology [8]. These characteristics make them exceptional and interesting for the personal market.

To producers managed attract generation Y in their enterprises must present job in their business as an opportunity to financially stable and interesting career. Only in this way able to attract young people who clearly formulated their demands.

Employee belonging to Generation Y can be characterized as a flexible personality with strong skills in problem solving a team with strong technology expertise and ability to handle tasks on multiple levels [7].

Generation Y grew up in the world of advertising and expensive brands. The result is a lack of trust in brands and advertising. Longer trust the figures, and vice versa looking product which they can identify who will express their status, feelings and communicate outwards.

Industry, which began to respond flexibly to the needs and expectations of Generation Y is the automotive industry. Often young people go into design centres, commenting on the latest models of cars. Car manufacturers are keenly aware that their taste and aesthetic criteria are in fact quite different than their parents. Information and communication technologies greatly affect their lives, because they would like to see even in the car.

Young people are able to verify everything in a very short time. Through the internet can quickly find all necessary information on products and services. The community in which they move, they can also quickly find someone with a particular product experience.

Study Pew Internet & American Life Project pointed to the fact that young Americans aged 18 to 30 years, also referred to as Generation Y, they were the most numerous group that used the library to gather information. A key reason for the use of libraries reported up to 65 % of respondents have internet access. [9]

Unlike other generations the generation Y is characterized by different skills for processing of communications. Multimedia permanent presence of a sensory attacks make the young generation is accustomed to and likes graphics and image assembly, mosaic video and audio tracks, bombastic sound effects and lighting, mechanical rhythms, etc.. Generation Y prefers movement, dynamics, but also the stupefying monotony of sound. A picture – a sound – a music. This triangle is the key to successful communication activity the young generation. [5]

Business can in case of generation Y use the following strategy for knowledge management: [14]

- Cross-project learning, to allow collaboration of colleagues from multiple functions,
- Communities of practice, to enable sharing of information and experiences on a Particular Topic,
- Expert directories, to enable knowledge seekers to reach to the experts and access multiple sources of information,
- Competence management, to allow systematic evaluation and planning of competences of individual organization members,
- Mentoring, to assist in the sharing of knowledge and experiences from senior managers to emerging leaders,
- Collaborative Technologies Such as Net Meeting, to Facilitate working together despite geographical constraints,
- social software and computing tools, Such as wikis, social bookmarking, forums and blogs that allow more Unstructured and self-governing approaches to the transfer, capture and creation of knowledge, including the development of new forms of communities.

Generation Y will expect the following three things from a Knowledge Management system: real-time access, personalization and community [15].

Wide age range of employees present significant challenges and obstacles for business, reflected particularly in the form of different values and perceptions of work habits in multigenerational workforce [14]. These differences create barriers to knowledge transfer. Here it is important to ensure business knowledge sharing in an appropriate form that will be accessible not only to employees Generation Y (and simulation games, blogs ...), formal education but also an employee generation X (audio, mentoring ...). Ulrich (1998) points out that knowledge must be managed in a business, which requires vision and strategy.

According to Stowe Boyd (Gandih, 2008) there are three types of knowledge:

- Which impersonal knowledge consists of ideas and information made explicit in documents and files (*explicit knowledge*).
- Personal knowledge which is tacit and stored in the brains (*tacit knowledge*).
- Interpersonal Knowledge which is communicated implicitly in the conversations and connections of people (*implicit knowledge*).

For Generation Y is a typical e-collaboration, social networking, and creating communities with intensive use of Web 2.0 technologies. The literature often uses the term Knowledge Management 2.0 (KM 2.0), which describes the changing trends in the field of knowledge management in a knowledge society based on collective intelligence and social capital.

KM 2.0 affects Enterprise Business Models, organizational management, and knowledge worker's skills and behavior, and may be visible at different dimensions: social, managerial, technical, economic, legal, ecological, et cetera [10]. Compared to the traditional KM, evolution is related to the KM scope, the nature of knowledge, the place of the individual, leadership, the KM governance, and the KM process and technology [12]; [13].

The main differences between traditional knowledge management and KM 2.0 are described in Table 1.

Table 1 Comparison of traditional KM and KM 2.0

Criteria for evaluating	Traditional KM	KM 2.0
KM Scope	Knowledge capital: Impersonal and personal knowledge	Social capital: Interpersonal knowledge
Nature of knowledge	Knowledge comes mostly from experts (Individual Intelligence).	Knowledge originating from any individual could be interesting. Customer reviews on amazon.com, for example, could be decisive in the purchase of a product.
Place of the individual	Knowledge workers are mostly users of knowledge.	People play a more central role by consciously and unconsciously generating knowledge. The connection, interaction, and collaboration of individuals and the nature of their relationships are a source of knowledge (Collective Intelligence).
KM Technology	Traditional KM technologies are often passive with a static content and are generated by professionals. Traditional KM technologies are overly complex and rigid.	Web 2.0 technologies are participatory and personalized with a dynamic content and are generated by users themselves. Web 2.0 technologies are flexible and easy to use and to install.
KM Process	KM is a structured process involving creating, storing, refining, and sharing knowledge (Knowledge Push).	KM 2.0 is less structured, more transparent to the user in all its behavior and interactions and evolves gradually over time ("on the fly"), using technologies to observe and to keep track such as Log files, RFID <sup>7</sup> , GSM <sup>8</sup> /UMTS <sup>9</sup> , or GPS <sup>10</sup> , tagging and profiling (Knowledge Pull).

Source: Prepared according to [10]

#### 4 Conclusion

In the current period will be successful businesses which can from the available sources of information together with the development of human potential to acquire, use and develop their knowledge. To create significant intellectual capital in today's most important determinant of sustainability and high performance. Gain a unique competitive advantage that can promote and advance. [2]

Successful businesses already know that they urgently need to move their full attention to the right to knowledge: their formation, transformation, method of storage, collection, processing, use and evaluation of cost effectiveness and their further development. This allows the knowledge management, where it is not already on the accumulation of information, but to cover the specific needs of the real process management and reinsurance business for all important functions.

#### References

- [1] HITTMÁR, Š. Manažment. Žilina: EDIS, 2006. ISBN 80-8070-558-5.  
 [2] HITTMÁR, Š. Informácie a poznatky v manažmente. In: Sympozium Manažment '06. Žilina: EDIS, 2006. ISBN 80-8070-572-0.

<sup>7</sup> Radio Frequency Identification

<sup>8</sup> Global System for Mobile communications

<sup>9</sup> Universal Mobile Telecommunications System

<sup>10</sup> Global Positioning System

- [3] LENDEL, V. Generation Y marketing – aspekty marketingovej komunikácie určenej pre generáciu Y. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingovej komunikácii. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave. 2009. ISBN 978-80-8105-090-9.
- [4] MÚČKA, F. Generation Y tiahne na svet [online]. [cit. 2011-09-15]. TREND. 2007. Available on Internet: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/generation-y-tiahne-na-svet/117306.html>
- [5] Psychológia a sociológia trhu. [online]. [cit. 2011-09-09]. Available on Internet: [golem.corinex.com/gregi/fmk/rocnik2004-2005/PSM/Psychologia\\_a\\_sociologia01.doc](http://golem.corinex.com/gregi/fmk/rocnik2004-2005/PSM/Psychologia_a_sociologia01.doc)
- [6] VOLOŠČUKOVÁ, D. Značky generácie Y [online]. [cit. 2011-09-12]. 2003. Available on Internet: <http://www.sme.sk/c/1199135/znacky-generacie-y.html>
- [7] Generácia Y mení vzhľad výroby [online]. [cit. 2011-09-14]. 2007. Available on Internet: <http://www.sme.sk/c/3407406/Generacia-Y-meni-vzhlad-vyroby.html>
- [8] ZELNÍK, R. Marketingový oriešok: Generácia Y [online]. [cit. 2011-09-18]. 1999. Available on Internet: <http://myslienky.vsieti.sk/marketingovy-oriesok-generacia-y>
- [9] Generácia Y hľadá na webe [online]. [cit. 2011-09-11]. 2008. Stratégie ONLINE – Spravodajský portál o marketingovej komunikácii a médiách. Available on Internet: <http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=19014>
- [10] BOUGHZALA, I., DUDEZERT, A. Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies. 2011. ISBN 978-1-61350-195-5.
- [11] GANDIH, A. L'entreprise sociale: Utiliser les applications Entreprise 2.0 pour déculper la productivité des travailleurs du savoir. 2008. Oracle White Paper, CA, USA.
- [12] DUDEZERT, A. Vers l'entreprise centrée connaissance ou les conditions d'efficacité de ces nouvelles formes organisationnelles. 2009. HDR report in management science, University of Nancy II.
- [13] BOUGHZALA, I., LIMAYEM, M. The new generation of knowledge management for the Web 2.0 age: KM 2.0. In I. Lee (Ed.), Encyclopedia of e-business development and management in the digital economy, (pp. 1211-1220). 2010. Hershey, PA: IGI Global. ISBN: 978-1-61520-611-7
- [14] DWYER, K., DWYER, L., N. Managing the Baby Boomer Brain Drain. Impact of Generational Change on Human Resource Management. 2010. Change Factory. [online]. [cit. 2011-09-11]. Available on Internet: <http://www.changefactory.com.au/assets/Downloads/babyboomerbraindrain.pdf>
- [15] MACMANUS, R. Knowledge Management for Generation Y. 2004. [online]. [cit. 2011-09-19]. Available on Internet: [http://www.readwriteweb.com/archives/knowledge\\_manag\\_1.php](http://www.readwriteweb.com/archives/knowledge_manag_1.php)
- [16] ULRICH, D. 1998. Intellectual capital = competence x commitment. Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, p. 15-26.
- [17] STEVENS, R. H. Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. In: International Business Research. Vol. 3, No. 3, July 2010. ISSN 1913-9004
- [18] NEWELL HAMPSON-JONES. The Impact of Generation Y on Knowledge Management. 2009. [online]. [cit. 2011-09-27]. Available on Internet: <http://newellhj.wordpress.com/2009/07/29/the-impact-of-generation-y-on-knowledge-management/>

***Kontakt na autory:***

Prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.

Faculty of Management Science and Informatics, Department of Management Theories

University of Žilina

Univerzitná 8215/1

010 26 Žilina

Slovakia

stefan.hittmar@fri.uniza.sk

Ing. Viliam Lendel, PhD.  
Faculty of Management Science and Informatics, Department of Management Theories  
University of Žilina  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
Slovakia  
viliam.lendel@fri.uniza.sk

***Krátká informace o autorech:***

Prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD. pôsobí ako vysokoškolský profesor v problematike manažmentu na Žilinskej univerzite v Žiline. Ako známy vedecký pracovník úspešne realizoval tri veľké projekty EU, niekoľko rozvojových projektov pre hospodársku sféru a projekty pre oblasť dopravy. V ostatnom období viedol rezortné štyri vedecké a tri edukačné projekty. Má bohaté odborné kontakty so zahraničnými univerzitami, v rámci ktorých bolo riešených tiež niekoľko významných projektov. Je autorom cca tristo odborných a vedeckých publikácií v časopisoch a zborníkoch. Publikoval päť vedeckých monografií, dve vysokoškolské učebnice a niekoľko odborných knižných publikácií. Pravidelne aktívne vystupuje na vedeckých konferenciách a seminároch. Sám organizoval a bol garantom viac než dvadsať takýchto odborných akcií.

Ing. Viliam Lendel, PhD. je absolventom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline, študijného odboru Informačné a riadiace systémy (2006). Po skončení tohto štúdia nastúpil do internej formy doktorandského štúdia v programe Manažment. Štúdium úspešne ukončil v roku 2009. V snahe pokračovať v rozvíjaní teoretických a praktických otázok manažmentu začal pracovať ako odborný asistent na Katedre manažérskych teórií materskej fakulty. Tu sa podieľa na výučbe problematiky marketingu, manažmentu a aktívnych foriem vzdelávania. Je riešiteľom niekoľkých výskumných projektov, aktívne publikuje výsledky svojej práce v odborných a vedeckých periodikách a zborníkoch. Podieľa sa na organizovaní odborných akcií, seminárov a konferencií.

# KNOWLEDGE CREATION BY ADVANCED TRIANGULAR METHOD

**Dennis LOTTER\*) and Günter H. HERTEL\*\*)**

\*) delo consulting & training, Karlsruhe / Germany

\*\*\*) Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická Fakulta, Katedra Aplikované Ekonomie  
Palacký University, Olomouc, Philosophical Faculty, Department of Applied Economics, and  
Ingenieurbüro Prof. Hertel (IBH), Dresden / Germany

**Annotation:** This paper is based on 1) the first author's dissertation thesis "Gelebte Unternehmensethik in Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung der unternehmensethischen Verhaltensweise österreichischer Familienunternehmen" (Corporate Social Responsibility in Family Businesses – An Empirical Study of Corporate Ethical Behavior in Austrian Family Enterprises) at the Comenius University in Bratislava Slovak Republic (defended 2012), 2) both authors consulting as well as industrial research experiences using quantitative methods, knowledge investigating methods and combined methods. 3) Both authors are teaching in several European universities.

**Abstract:** The paper deals at first (1) with the controversial discussion in-between quantitative and qualitative methods in the theory of economics, and underlines secondly the productive way combining both approaches in a triangular method.

Chapter (2) introduce in a special investigation of the Corporate Social Responsibility (CSR), having researched in small and medium, especially family enterprises in Austria. These explorative investigations were made by quantitative research (Questionnaires), by qualitative, but structured interviews as well as by special case studies, directly with the owner of the company. We call this 3-step-method "Advanced Triangular Method" under the precondition that the initial perspective comes from real-world problems. In this chapter we show on such a real-world problem which type of knowledge can be detected by these three methods, principally. The paper will show that all methods are able to create separate and additional knowledge on the investigated companies. But, much more, the three methods do validate each other with their detected knowledge. Chapter (3) will try to give a guideline for the application of the Advanced Triangular Method for other cases.

**Key words:** Advanced Triangular Method; Combination of quantitative, qualitative and case studies; Explorative Studies by Questionnaires, Interviews, and Case Studies; Corporate Social Responsibility;

## 1 Controversial discussion in-between quantitative and qualitative methods in the theory of economics

"A comprehensive analysis of 1274 articles published in the top two American sociology journals between 1935 and 2005 found that roughly two thirds of these articles used quantitative methods"[1].

The differentiation in-between quantitative and qualitative methods in social science and economics have more evidence than in other scientific fields. Natural science and engineering science are more or less 'quantitative' by definition, because they use mathematical models, theories, statistics, and other quantitative approaches. Qualitative research looks for pattern recognitions behind information and observations, is going for generalizations and modelling. But in social science there are sometimes "scientific schools" which are fighting each other and do not see the chances of the combination of qualitative and quantitative methods.

### 1.1 Theory deployment in economics

The deployment of economical theories can be differentiated into two principal ideas or paradigm.

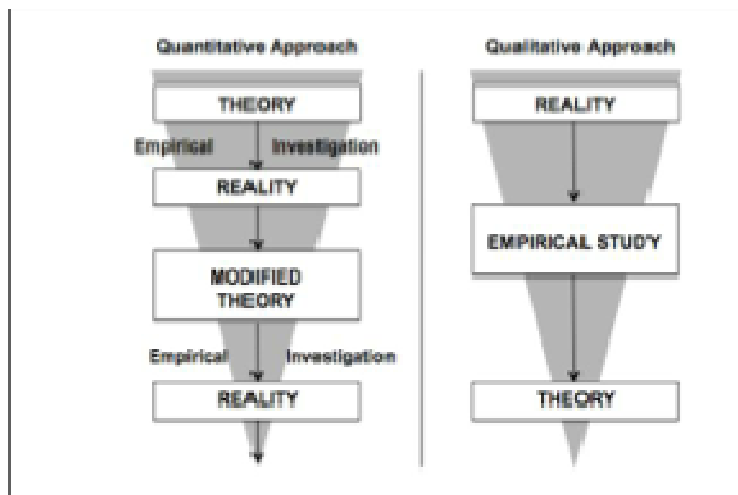
- A quantitative-objectivistic approach based on the paradigm of *positivism* and
- A qualitative-subjectivistic approach based on the idea of *postpositivism* (and in derivatives of *antipositivism*).

The presumption of positivism holds that a society or a social organization operates according to certain laws, recognizable for researchers and usable for modelling this social subject in a comprehensive way. The positivism as a philosophy of science is based on the view all authentic knowledge is based on

- sensory experience,
- measurable data, facts and figures, and
- mathematical treatments of the earned data.

The problem of this approach is the implicit and explicit rejection of introspective as well as intuitional attempts. The positivistic scientific concept goes back to Auguste Comte [2] and has nowadays prominent representatives, e.g. Stephen William Hawking, and on the other hand great critiques by Karl Popper and Thomas Kuhn. In social science the quantitative methods or quantitative research is well established and based on the philosophy of the positivism.

Picture 1 explains the principal differences of quantitative versus qualitative approach for the deployment of theory [3]



Picture 1: Principal differences of quantitative versus qualitative approach for the deployment of theory [see [3], S. 44]

Then we are going to a deeper dive of the different methodology by using a helpful SWOT analysis.



<b>Quantitative-objectivistic methodology based on the paradigm of <i>positivism</i></b>		
	<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<b>Positivistic scientific methodology</b>	<p>The principles of the positivism as defined in the “received view” [4]:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “A focus on science as a product, a linguistic or numerical set of statements;</li> <li>2. A concern with axiomatization, that is, with demonstrating the logical structure and coherence of these statements;</li> <li>3. An insistence on at least some of these statements being testable, that is amenable to being verified, confirmed, or falsified by the empirical observation of reality; statements that would, by their nature, be regarded as untestable included the teleological; (Thus positivism rejects much of classical metaphysics)</li> <li>4. The belief that science is markedly cumulative;</li> <li>5. The belief that science is predominantly transcultural;</li> <li>6. The belief that science rests on specific results that are dissociated from the personality and social position of the investigator;</li> <li>7. The belief that science contains theories or research traditions that are largely commensurable;</li> <li>8. The belief that science sometimes incorporates new ideas that are discontinuous from old ones;</li> <li>9. The belief that science involves the idea of the unity of science, that there is, underlying the various scientific disciplines, basically one science about one real world.” [5]</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The principles are quite rigorous defining positivism as THE scientific method with tendentious circular demands:</li> <li>➤ Criticism of the positivism deals especially with the demand of ONE identifiable scientific method and the notion there is some unity of the sciences (see principle 9)</li> <li>➤ To eliminate metaphysics from science is a quite unscientific statement, because the positive scientific principles are not able to explain the whole real world (shown by Karl Popper and others), regarding principle 3.</li> <li>➤ Scientific results should be “dissociated from the personality and social position of the investigator” (principle 6) – is that possible? The role of the observer is important!</li> </ul>

	<b>STRENGTH</b>	➤ <b>WEAKNESSES</b>
<b>Quantitative Methods</b>	<p>Quantitative methods (in social science)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ refer to a systematical empirical investigation, based on measurable data, treatment of these data by using mathematical or computational tools.</li> <li>➤ intend to provide a fundamental connection between the observation (in experiments) and the mathematical (quantitative) expression of this relationship.</li> <li>➤ focus on a general conclusion in terms of modeling the system as a set of activities of actors, bundled by defined inputs and outputs with a transmission function.</li> <li>➤ use often more large samples of the investigation / experiments than small. It has at least a positive tendency for representiveness.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reduction of the research object to particular variables has a tendency for simplification.</li> <li>➤ Even the size of sample is tendentious larger than smaller the representiveness of the result is not given for more than the particular cases studied.</li> <li>➤ Time-wise or space-wise extrapolation of the produced results can be made, but such conclusions would be only hypothesis.</li> </ul>

<b>Quantitative-objectivistic methodology based on the paradigm of <i>positivism</i></b>		
	<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<b>Positivistic scientific methodology</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mathematical reasoning is a highly performed tool.</li> <li>➤ Combination between positivistic approach and other perspectives can be productive.</li> </ul>	<p>“Today, among most philosophers, positivism is dead”! [5], BUT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Many scientists are “believers” in their traditional methods, experience and thinking. They do not deal with the increasing complexity of the inquired world, the suitable methods and the art of interpretation of the complex results.</li> <li>➤ Many practitioners are “believers”, too: They believe in the “scientific methods” of the scientists. Especially in the case of “numerical proof” the scientists and the practitioners support each other in their believing.</li> <li>➤ “Pure instrumental rationality” – using a scientific method seems to be the proof for truth.</li> </ul>
<b>Quantitative Methods</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deployment of quantitative methods even for more complex real world problems possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pure believe in numbers</li> <li>➤ Too simple models for too simple problems</li> <li>➤ Numerical methods for non-numerical issues</li> </ul>

Picture 2: SWOT-Analysis of quantitative-objectivistic scientific methodology, based on [12], p.75]

The presumption of postpositivism holds that society or a social organization are realities, but the human knowledge about our society or a social organization is based not on a unchangeable, rock-solid foundation or not only on natural laws, recognizable for researchers in a perfect way or in a deterministic manner.

The postpositivism as a philosophy of science is based on the view all human authentic knowledge is imperfect and depending on time and space, especially (compare [23]).

- The knowledge is based on careful observation and measurement of the reality
- Nevertheless, overall truth can be never found
- Evidence in research is imperfect and fallible
- Research is the process of developing claims and refining or abandoning some of them for other claims
- Human knowledge is based on human conjectures; such a conjecture is a proposition that is unproven but thought to be true and has to be disproven. [6]
- Human knowledge is a result of learning by research questions, hypothesis, predictions, tests, and analysis.

The postpositivistic scientific concept goes back to Karl Popper [7]. In social science the qualitative methods or qualitative research is well established and based on the philosophy of the postpositivism. The qualitative approach is primarily based on this subjectivist claims for creating knowledge and

- emerge theories from empirical data
- is aiming to understand the complexity of phenomena
- collect data from and in the real world by open-ended questions and real life observations

<b>Qualitative-subjectivistic scientific methodology based on the paradigm of <i>postpositivism</i></b>		
	<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESSES</b>
<b>Postpositivistic scientific methodology</b>	<p>The principles of the <i>postpositivism</i> can be defined as:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The real world is changing, principally not completely recognizable</li> <li>2. The researcher as an observer is not independent from his/her inquired subject.</li> <li>3. The real world is a complex system. The system's borderlines are not fixed, permeable, open, and changing.</li> <li>4. A complex system is characterized as a system with               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. inherent non-linearities,</li> <li>4.2. response and feedback-loops,</li> <li>4.3. multiple intra- and interactions of the system's elements,</li> <li>4.4. chaotic tendencies where small, may be unprobable impacts can create large effects,</li> <li>4.5. independency of the system's actors; mostly big numbers of actors with uncertainties of their impact-effect relationship,</li> <li>4.6. the character of emergence where the characteristic of the overall system is not completely given by the sum of the properties of the system's elements ("The property of the forest is not completely given by the property of the trees")</li> </ol> </li> <li>5. Because of these properties of the real world the knowledge on this world is always imperfect, sometime only probable, in some case even only possible.</li> <li>6. Gaining knowledge of this world has to respect diversity</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The principles could be confused with a un-scientific relativism</li> <li>➤ The principles could be assessed as non-exact approach. YES, they are non-exact but may be more adequate.</li> <li>➤ Dealing with complex systems causes much more effort on inquiring, describing, analyzing and modeling the problem than picked-up academic problems.</li> <li>➤ Dealing with complexity is not naturally the human art.</li> <li>➤ The methodology of these postpositivistic scientific concepts is not "exact" compared with natural science. That's why there is a powerful fraction fighting against these concepts.</li> </ul>
<b>Qualitative Methods</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A variety of qualitative methodologies is available for the (in principle) imperfect attempt to complex systems to be fully covered.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualitative methods suffer from the acceptance of the "exact" sciences. They are regarded as opaque and incomprehensible. Trustworthiness of the methodology is complicated but possible [8]. But new interdisciplinary approaches are increasingly available to overcome these weaknesses, e.g. the behavioral economics.</li> </ul>

<b>Qualitative-subjectivistic scientific methodology based on the paradigm of <i>postpositivism</i></b>		
	<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
<b>Postpositivistic scientific concepts</b>	Postpositivistic scientific concepts give the opportunity for being exact in a sense of plurality, multi-perspectives, and relativity.	The adequate methodology like theory of uncertainties, fuzzy theory, probability and opportunity theory, and evolutionary algorithms are far away from easy understanding. That's why this methodology and particularly the produced knowledge could be in circumstances "suspect" because of their difficulties and their complexity, even in the scientific community.
<b>Qualitative Methods</b>	Qualitative methods are certain extent for the eigenvalues of humanity. Measuring, counting, quantifying have been shaping the mankind since the beginning of their existence. These methods are a kind of "genomic". The man is able to reduce complexity without trivializing.	Diminishing acceptance of "residual risk" socio-technical systems: ➤ "Simple" solutions to be expected (even there where they are not existing), ➤ Complexity should be reduced (even there is no sense for reducing complexity because it would produce triviality)

Picture 3: SWOT-Analysis of subjectivistic-qualitative scientific methodology, based on [12, p.75]

### 1.2 Productive way of combining quantitative and qualitative approach

If we remember the gaps of knowledge management referred in ([9], chapter 1) and we know knowledge is more than facts, data, figures, and information than the business has to manage the transition or conversion processes between the different types of knowledge:

- Use implicit knowledge of individuals and collectives of your own company to form explicit knowledge.
- Identify important implicit knowledge of experts and experienced organizations for your technological and knowledge monitoring process.
- Make your decision-making process transparent by combining both, implicit and explicit knowledge.
- Link the most important knowledge domains to create disruptive innovations.

That's why the business needs the knowledge on knowledge conversion (picture 4):

		<b>TO</b>	
		Implicit K	Explicit K
<b>from</b>	<b>Know-ledge (K)</b>		
	Implicit K	<b>By Socialization</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informal communication</li> <li>• Body language</li> <li>• Learning with less language, but by un-reflected doing and imitating</li> </ul>	<b>By Externalization and Articulation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Translating into a manual</li> <li>• Teaching</li> <li>• Self-Reflection</li> <li>• Using metaphors and analogies</li> </ul>
	Explicit K	<b>By Internalization</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning by reflected doing and imitating</li> <li>• Self-organized learning and reflection</li> <li>• Systematic studies</li> </ul>	<b>By Combination</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal communication</li> <li>• Formal documentations, e.g. by using a formal Meta-language (like Unified Modelling Language)</li> <li>• Knowledge condensing and crystallization</li> <li>• Synoptic evaluation</li> <li>• Structured Verification and Validation</li> </ul>

Picture 4: Conversion of knowledge (structure based on [10], [11], [12], content on the 2<sup>nd</sup> author's experience)

The triangular method is primarily based on subjectivist, but also scientific approaches. It earns knowledge by

- emerging theories step-by-step from empirical data within inductive and deductive conclusions,
- collecting both quantitative and qualitative data,
- aiming to enrich, verify and later validate the research results.

The metaphoric concept of “Triangulation” is based on a very old geodesic method, matured and professionally developed in the 17th till 19th century in order to calculate the coordinates of a third point by knowing some characteristics of two other points.

*“In trigonometry and geometry, triangulation is the process of determining the location of a point by measuring angles to it from known points at either end of a fixed baseline, rather than measuring distances to the point directly (trilateration). The point can then be fixed as the third point of a triangle with one known side and two known angles.” [13].*

Of course, the triangular method makes higher effort. This higher effort in time and capacity should produce better, deeper, more comprehensive knowledge than the singular results.

Triangulation is possible in several ways according to [14]:

Model	Characteristic	Visualization
<b>Preliminary Study Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traditional quantitative approach</li> <li>➤ Qualitative methods are used for the generation of hypothesis</li> <li>➤ Evaluation of these hypothesis by quantitative methods</li> </ul>	
<b>Generalizing Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Higher importance of qualitative methods</li> <li>➤ Inductive approach: Case Study, descriptive results</li> <li>➤ In a second step: Quantitative representative study verifying the qualitative results</li> </ul>	
<b>Deep-Dive Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualitative and quantitative methods have equal importance</li> <li>➤ First results by a quantitative study, followed by qualitative study creating generalized knowledge</li> </ul>	
<b>Triangular Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sequential-parallel approach of both methods, quantitative and qualitative, sometime in feedback-loops for multi-dimensional and mutual verification of the results</li> </ul>	

Picture 5: Models of Triangulation based on [14], translated into English by 2nd author/

Our Advanced Triangular Method is not only a combination of qualitative and quantitative approaches. It is an extension of this combination similar to Mayring’s ‘deep-dive-model’ by using a special starting point, better to

say, starting perspective: The real-world problem or, at least, the phenomenon of a real-world problem. It seems similar to the so-called performative research, introduced by [16]:

Quantitative Research	Qualitative Research	Performative Research
“the activity or operation of expressing something as a quantity or amount – for example, in numbers, graphs, or formulas” [15]. p.215	refers to “all forms of social inquiry that rely primarily on qualitative data...i.e., nonnumeric data in the form of words” [15]. p.213.	expressed in nonnumeric data, but in forms of symbolic data other than words in discursive text. These include material forms of practice, of still and moving images, of music and sound, of live action and digital code [16]
the scientific method	multi-method	Multi-method led by practice

Picture 6: Overview of Research Approaches

## 2. Special investigation of the Corporate Social Responsibility (CSR) as an example for the research design of Advanced Triangular Method.

An explorative study was made in terms of the description, explanation, constitution, processes, importance, and actors within Corporate Social Responsibilities (CSR) in small and medium, especially family enterprises in Austria (*the chapter 2 is based on [Lotter, dissertation 2012]*).

These explorative studies were made by

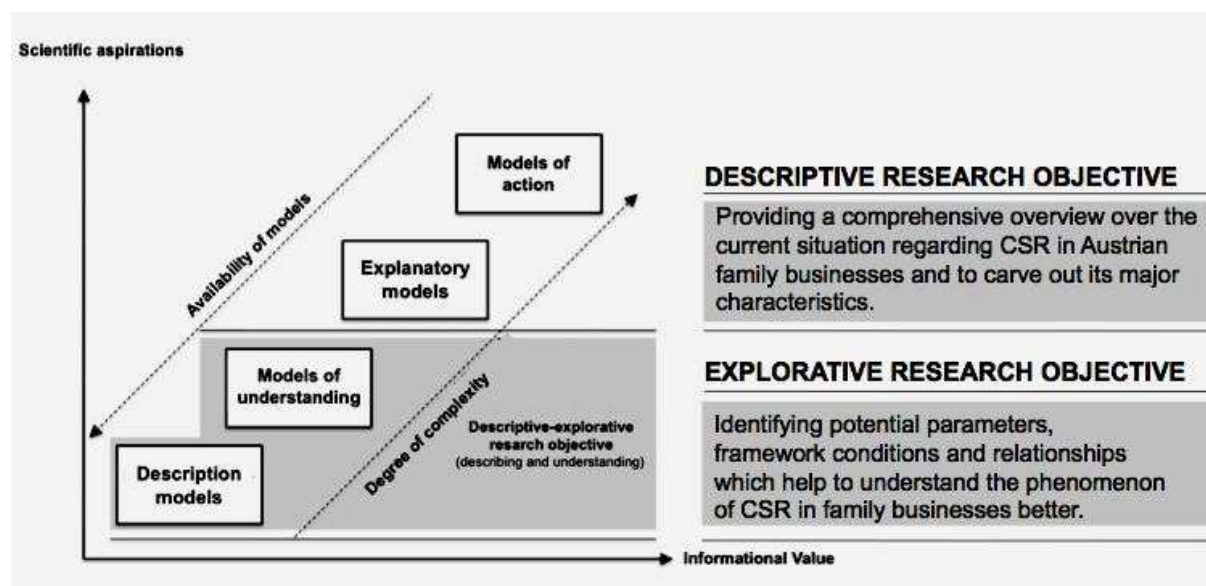
- Quantitative research (Questionnaires) = ESQ,
- Qualitative, but structured interviews = ESI as well as
- Special case studies, directly with the owner of the company.

We call this 3-step-method “*Advanced Triangular Method*”.

The investigation’s aims have challenged to find out adequate models, especially for

- Understanding and describing phenomenon of CSR,
- Explaining the constitution and importance of CSR,
- Identifying the tacit and public processes of CSR,
- Detecting tacit reasons for dealing with CSR,
- Evaluating effects of CSR impacts,
- Estimating the role of actors in CSR in the inquired companies, and
- Making generalized conclusions based on reasonable findings for further investigations as well as for small and medium companies, at least.

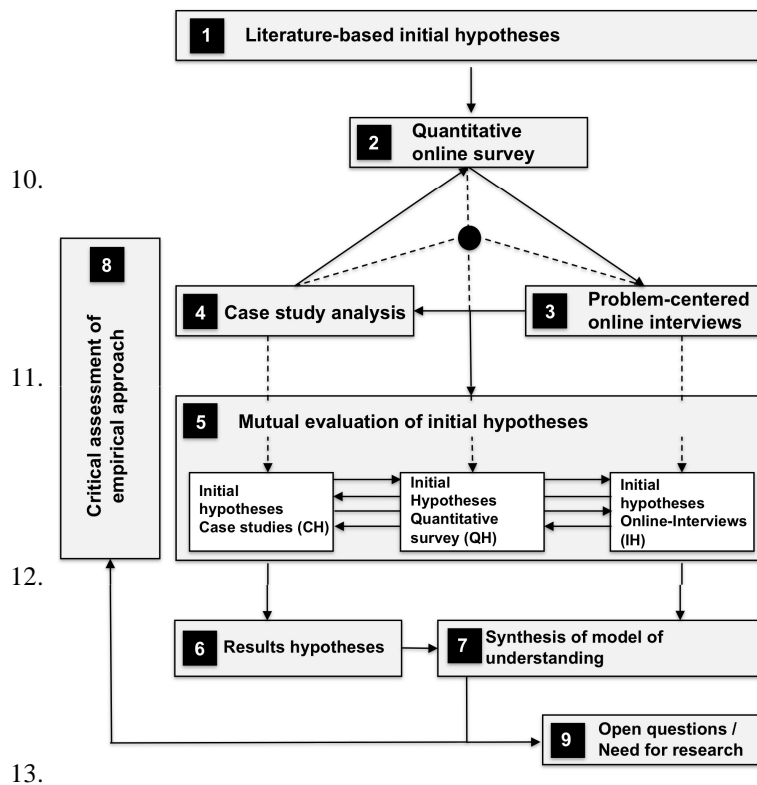
We found out there is no one and single model for this complex and complicated task. That’s why we have developed a set of models depending on the complexity of the target (picture 7)



Picture 7: Set of models for handling Corporate Social Responsibility Research (CSR) [17], p. 8]

We have developed the following design for our investigations (picture 8):

1. Development of research-guiding questions (RGQ) and deployment of initial hypothesis based on the analysis of literature as well as identification of adequate theoretical models for describing and understanding of CSR in businesses
2. Exploratory quantitative studies by questionnaires (ESQ), first verification and comparison of the initial hypotheses (QHx) with quantitative results and redesign of the QHx and deployment of QHy' derivatives
3. Preparation and execution of problem-centred, exploratory studies by interviews (ESI), the codification of the recorded interviews, identification of patterns and first validation of the QHx
4. Preparation and execution of explorative case studies (ESC), creating new hypothesis based on deep-dive interviews, may be.
5. Final and mutual validation of all QHx
6. Consolidation of QHx into final, result hypothesis (FHx)
7. Synthesizing the describing, understanding, explaining, and action models
8. Formulating the framework for validity of the results
9. Elaborating conclusions for further research and recommendations for their implementations.



Picture 8: Procedural model for explorative studies by questionnaires (ESQ), by structured interviews (ESI) and by cases (ESC) [17], p. 11]

## 2.1 Research-Guiding Questions (RGQ) and Initial Hypothesis (QHx):

2.1.1. Fundamental research questions were formulated from a subjective perspective, personnel experience and interest for applications:

- RGQ1: What are the characteristics of CSR in Austrian family businesses?
- RGQ2: What are the parameters, stimuli, connections and framework conditions which help to understand corporate social responsibility in Austrian family businesses?

Based on the analysis of literature several initial hypotheses from different perspectives were developed. Such perspectives were:

- Motivation of the entrepreneurial management
- Institutional behaviour of CSR in the companies
- Thinking in family's generations and ethical behaviour
- Interrelations between family's impact and ethical behaviour
- Correlation between company's age and ethical behaviour

From these perspectives we developed eight (8) derivative initial hypotheses, meeting the guiding research questions (QHx):

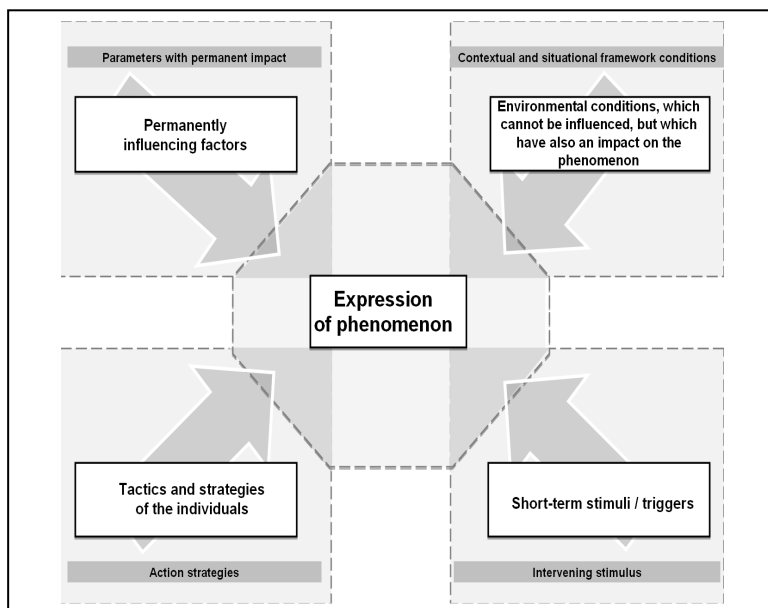


QH1: Austrian family businesses are characterized by a deep thinking and feeling on the family's heritage, especially on their generations.
QH2: The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company.
QH3: Austrian family businesses are characterized by a low-matured professionalism of their ethical behaviour
QH4: eliminated after some studies
QH5: Austrian family businesses do not make marketing with their ethical behaviour, directly and aggressively.
QH6: If family businesses think in family's generations the importance and the professionalism of ethical behaviour is increasing.
QH7: The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant.
QH8: As higher the age of the company as higher the professionalism of entrepreneurial ethics.

### 2.1.2. Identification of adequate models for describing and understanding of CSR in businesses

For modelling the describing phenomenon of CSR in companies several models were checked for their theoretical background and their practicability (see [17], annex 4-6). Important for choosing or advanced development are the model's criteria of validity, especially

- Validity relating content of models and research questions and hypothesis
- Practicability
- Multi-dimensionality
- Open-framework



We could not find any single model meeting all these dimensions. That's why we have deployed a model, synoptically and with our own perspective (picture 9)

Picture 9: Explanatory synoptic model for explorative studies by questionnaires (ESQ), by structured interviews (ESI) and by cases (ESC) according to [17], p. 45]

## **2.2. Exploratory quantitative studies by questionnaires (ESQ), first verification and comparison of the initial hypotheses (QHx) with quantitative results and redesign of the QHx and deployment of QHy' derivatives**

### 2.2.1 Questionnaires and questionnairing

The questionnaire itself, the questionnairing procedure, feedback management, and data analysis were prepared by using

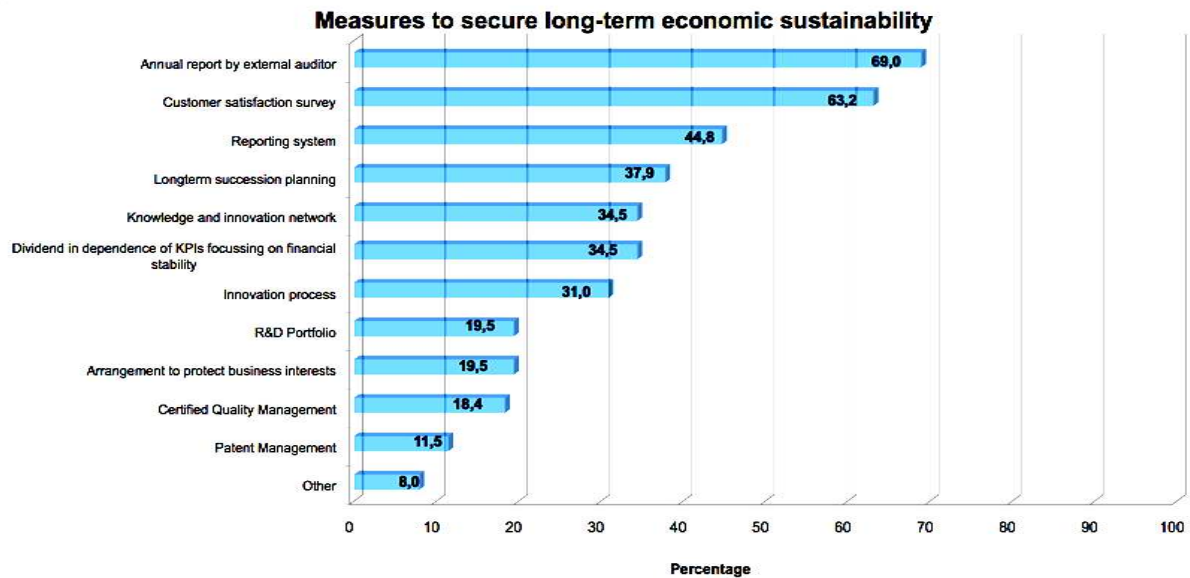
- Rules of statistics
- Validity of the sample
- Psychological recommendations
- Knowledge of strength, weaknesses, opportunities, and threats of ESQ:

<b>Explorative Studies by Questionnaires (ESQ)</b>		
<b>Dimensions</b>	<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESSES</b>
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatively cost and time effective, may be also cheaper than ESI</li> <li>➤ Relatively easy execution by electronically distribution of the questionnaire</li> <li>➤ Mass distribution possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Only a small number of open questions are possible</li> <li>➤ Sometimes relatively weak customized questions</li> </ul>
questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Questions can be formulated in a manner with possible clear answers, analyzable in binary metrics.</li> <li>➤ Short, focused and well understandable questions are possible and needed.</li> <li>➤ Parts of one questionnaire can be used for different samples of one population.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Because a good question asks for only one dimension (a "bit" of information) one can not discover complex contexts.</li> <li>➤ Only answers of pre-formulated questions (with the exception of the opportunity of embedded open questions).</li> </ul>
results	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quantitative and (semi) automatic analysis of the answers is possible, e.g. analyzing the frequency of evidences, homogeneity of cluster answers, and dependency in-between several answers</li> <li>➤ Visualization of the analyzed data is relatively easy, e.g. histograms, cluster dendrograms, correlation graphs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A small response rate can devastate the credibility of the ESQ.</li> <li>➤ slight changes in the way questions are worded can have a significant impact on how people respond [18]</li> <li>➤ emotionally loaded or vaguely defined words do confuse the despondences [19]</li> </ul>
<b>OPPORTUNITIES</b>		<b>THREATS</b>
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Follow-ups or Reminders can avoid a small response rate</li> <li>➤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ It seems to be easier and more time-efficient than ESI.</li> <li>➤ But, quality-driven design of ESQ is fundamentally essential.</li> </ul>
Questions and results	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Use the answers as a pre-study for ESI.</li> <li>➤ One can add open questions in order to verify the closed answers or identify non mentioned topics.</li> <li>➤ Investigation between several characteristics of respondents (like demographic, educational, position) and the answers researchers.</li> </ul>	<p>There are dangers of bias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difference between respondents and non-respondents, late and early respondents, and</li> <li>➤ Different levels of interest in the subject matter can lead to different answers.</li> <li>➤ Subjective resistance of a sample of respondents is possible.</li> </ul>

Picture 10: SWOT-Analysis of Method 'Explorative Studies by Questionnaires (ESQ)' [9]

The starting point of our "Advanced Triangular Method" was a quantitative general study in Austrian family businesses (n=98) by using questionnaires (ESQ)

The results of these ESQ have been pictured in statistical manner, like histogram, Pareto-Diagram, Ishikawa-Diagram, Spider-Diagram etc. One example is given in picture 11,



Picture 11: Histogram of family's measures to secure long-term economic sustainability, size of sample n=87. [17], p. 52]

### 2.2.2 First verification and comparison of initial hypothesis (QHx) with quantitative results, and redesign of QHx

We have used verification levels for evaluating initial hypotheses (QHx) within statistical significance test:

Level	Relevance	Explanation
1	<b>Content rejected</b>	If the assumption in the present sample is significantly* inaccurate.
2	<b>Content upheld</b>	If there is no significant* evidence for the assumption although its content might be accurate.
3	<b>Content verified</b>	If the assumption is significantly* accurate.

Picture 12: Verification levels of the initial hypotheses. [17], p. 62]

\*) Content was only deemed to have been verified if the correlations found were significant or highly significant. Significant hypotheses are characterized by an error probability of  $p < 0.05$ . Beyond proving initially formulated hypotheses, the quantitative study should help to explore further insights of the phenomenon.

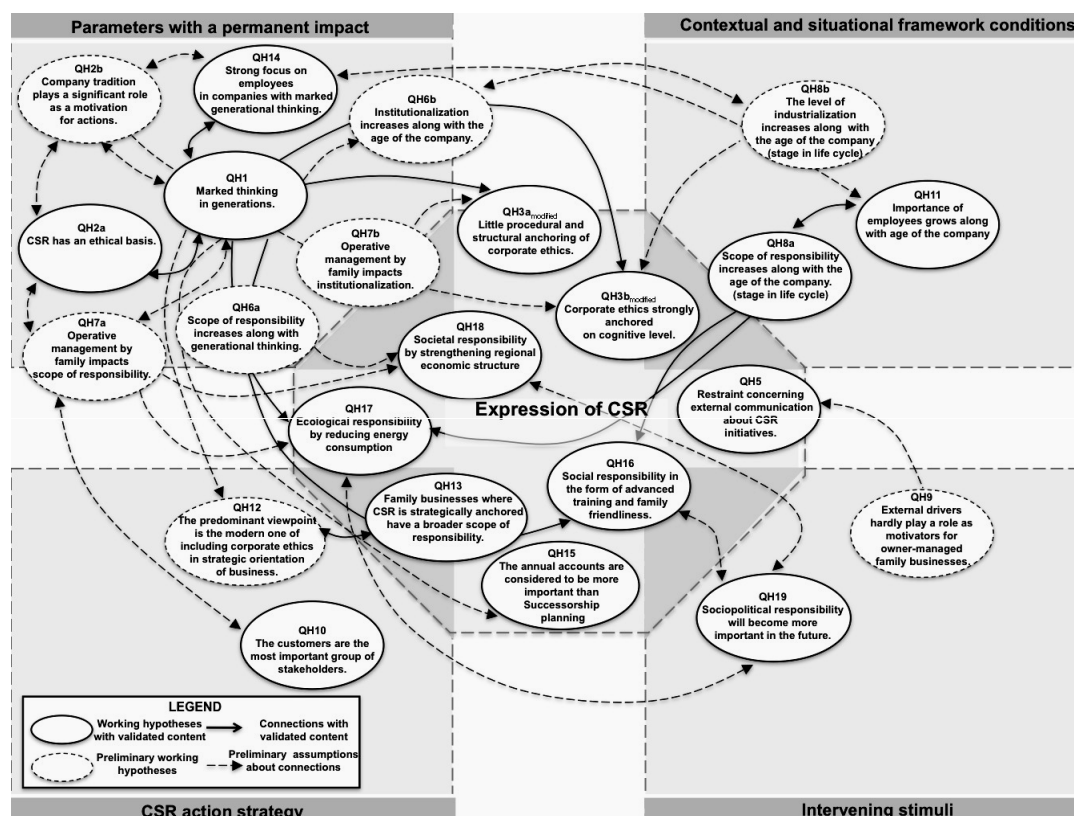
Most of the hypotheses were positively verified, like:

Initial Hypothesis (QHx)		Status of QHx after Explorative Study by Questionnaires (ESQ)
QH1:	Austrian family businesses are characterized by a deep thinking and feeling on the family's heritage, especially on their generations.	Content verified
QH2:	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company.	Content verified, and upheld, partly
QH3:	Austrian family businesses are characterized by a low-matured professionalism of their ethical behaviour	Content verified
QH4:	Eliminated after some studies	
QH5:	Austrian family businesses do not make marketing with their ethical behaviour, directly and aggressively.	Content verified

QH6:	If family businesses think in family's generations the importance and the professionalism of ethical behaviour is increasing.	Content upheld
QH7:	The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant	Content upheld
QH8:	As higher the age of the company as higher the professionalism of entrepreneurial ethics.	Content verified

Picture 13: Status of Hypotheses after Explorative Study by Questionnaires based on [17]

As a further result of this step, we could elaborate a preliminary model of understanding based on the empirical findings of quantitative questionnaires (picture 14)



Picture 14: Redesigned model of understanding after the explorative study by questionnaires ESQ [17], p. 76]

### 2.3 Preparation and execution of problem-centred, exploratory studies by interviews (ESI), the codification of the recorded interviews, identification of patterns and first validation of the initial hypothesis (QHx)

The interview guideline itself, the interview procedure, recording management, and text codification, text analysis, and contextualization were prepared by using

- Validity of the sample
- Psychological recommendations
- Knowledge of strength, weaknesses, opportunities, and threats of ESI:

<b>Explorative Studies by Interviews (ESI)</b>		
<b>Dimensions</b>	<b>STRENGTH</b>	<b>WEAKNESSES</b>
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatively cost and time consumptive, may be much more than for ESQ</li> <li>➤ Relatively difficult execution, even in the case of using by electronically recording and or electronically text mining methods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relatively small number interviews</li> <li>➤ Logic, suitable and condensed guideline for open questions in a leading question format is necessary</li> <li>➤ Recording of interview Q&amp;A can be exhausting and biasing.</li> </ul>
Questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Behavioral interview format as well as situational-interview formats are possible, even in a synchronous way</li> <li>➤ Contextual questions and Decision-related questions are possible (for earning procedural knowledge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ The answers can be multi-dimensional, more complex</li> <li>➤ Open questions can be answered in strong logically sequences or as a 'pudding stone#. In both cases the interviewer has to identify the messages.</li> </ul>
Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quantitative and (semi) automatic answer analysis is possible, e.g. analyzing the frequency of evidences, homogeneity of cluster answers, and dependency in-between several answers (as in ESQ)</li> <li>➤ Visualization of the quantitatively analyzed data is relatively easy, e.g. histograms, cluster dendrograms, correlation graphs (as in ESQ)</li> <li>➤ Additionally, text mining and (social) network analysis can create much more knowledge on the connectivity in-between the interview answers (opinions, statements, explanations) and the interviewees [20]</li> <li>➤ The deep-dive into cases allows creating knowledge in and from the real world. That means the explained statements are a result of an aggregate experience of an interviewee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A small number of interviews can limited the statistical representitiveness</li> <li>➤ Quantitative analysis of the received statements, explanations, opinions and other answers of the interviewee are quite limited.</li> <li>➤ The qualitative analysis of the interview results requires multidisciplinary approaches (advanced statistics, data &amp; text mining, social, psychological, processual, entrepreneurial, ...)</li> <li>➤ The visualization of the results is more complicated, compared with frequency, homogeneity and dependency analysis within ESQ.</li> <li>➤ The aggregate attribute of the interviewee's statements makes the interpretation much more difficult in comparison of ESQ.</li> </ul>

	<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
Effort and execution	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ESI allows to find deep insights on 'non-knowledge' (see chapter 2.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ It seems to be easier than ESQ.</li> <li>➤ But, quality-driven design of ESI is fundamentally essential, once more.</li> </ul>
Questions and results	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Use ESI as a case study for getting knowledge from a deep-dive into the cases and verifying ESQ results.</li> <li>➤ One can add open questions in order to verify ESQ or identify non mentioned topics.</li> <li>➤ Investigation between several characteristics of respondents and the answers (as in ESQ)</li> </ul>	<p>There are dangers of bias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Question-dependent bias (too provocative, circle-questions, unprofessionality, ...)</li> <li>➤ Situation-dependent bias (atmosphere, personal relationship in-between interviewer and interviewee, personal situations of both.</li> </ul> <p>Because of non-quantitative analysis ESI seems to have a 'dismal science label'.</p>

Picture 15: SWOT-Analysis of Method 'Explorative Studies by Interview (ESI)' [9]

Content was only deemed to have been validated if the contextual answers proof the hypothesis. Furthermore, the qualitative, explorative study by interviews (ESI) has given deeper insights of the phenomenon. That's why we could validate the hypothesis and even more reformulate the hypothesis:

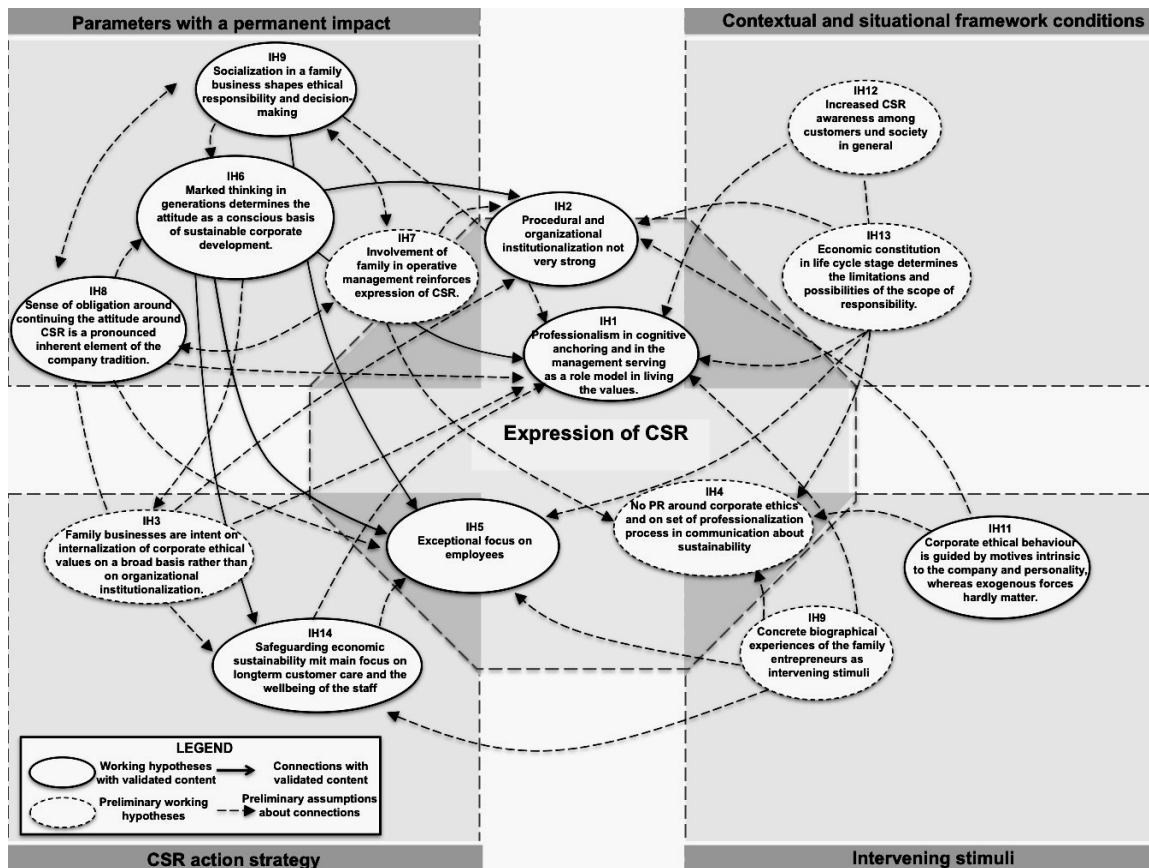
<b>Initial Hypothesis (QHx)</b>		<b>Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after qualitative interviews (ESI)</b>	<b>Status of QHx after Explorative Study by Interviews (ESI)</b>
QH1:	Austrian family businesses are characterized by a deep thinking and feeling on the family's heritage, especially on their generations.	Dito	Content validated
QH2:	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company.	Dito	Content validated, and upheld, partly
QH3:	Austrian family businesses are characterized by a low- matured professionalism of their ethical behaviour	Austrian family businesses are characterized by a low- matured professionalism of their ethical behaviour in terms of processual and systematic implementation of CSR. The cognitive anchoring of CSR is professional.	Content validated and reformulated
QH4:	Eliminated after some studies		
QH5:	Austrian family businesses do not make marketing with their ethical behaviour, directly and aggressively.	Austrian family businesses intend to establish CSR as an intrinsic behaviour, not for marketing.	Content validated
QH6:	If family businesses think in family's generations the importance and the professionalism of ethical behaviour is increasing.	Thinking in family's generations is a certain cognitive behaviour for a sustainable business	Content was upheld, now validated and reformulated
QH7:	The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant	Dito	Content was upheld, now validated

QH8:	As higher the age of the company as higher the professionalism of entrepreneurial ethics.	Dito	Content validated
QH10 (new):	Certain individual experiences of the owner or family's members could influence and intervene the family's ethical governance		Content to be validated
Further new hypothesis	See reference [Lotter, D., 2012: Dissertation, chapter 7]		

Picture 16: Status of Hypotheses after Explorative Study by Interviews based on [17]

As a further result of this step,

- Besides reformulated and validated hypothesis some new hypotheses have been created, and
- We could elaborate an advanced preliminary model of understanding based on the empirical findings of qualitative explorative studies by interviews (ESI) (picture 17)



Picture 17: Redesigned model of understanding after the explorative study by interviews ESI ([17], p. 105)

## 2.4 Preparation and execution of explorative case studies (ESC), creating new hypothesis based on deep-dive interviews, may be.

A more profound analysis inside the framework of four intense case studies was done to bring up the hidden knowledge in and from the real world to the surface. So the deep-dive into cases by using narrative in-depth-interviews with the family entrepreneurs allows transforming the implicit knowledge into explicit knowledge.

The interview guideline itself, the interview procedure, recording management, and text codification, text analysis, and contextualization were prepared by using



- Deep preliminary studies of the small size of the companies agreed with the execution of explorative studies by interviews, now in a face-to-face manner
- Validity of the sample
- Psychological recommendations
- Knowledge of strength, weaknesses, opportunities, and threats of ESC:

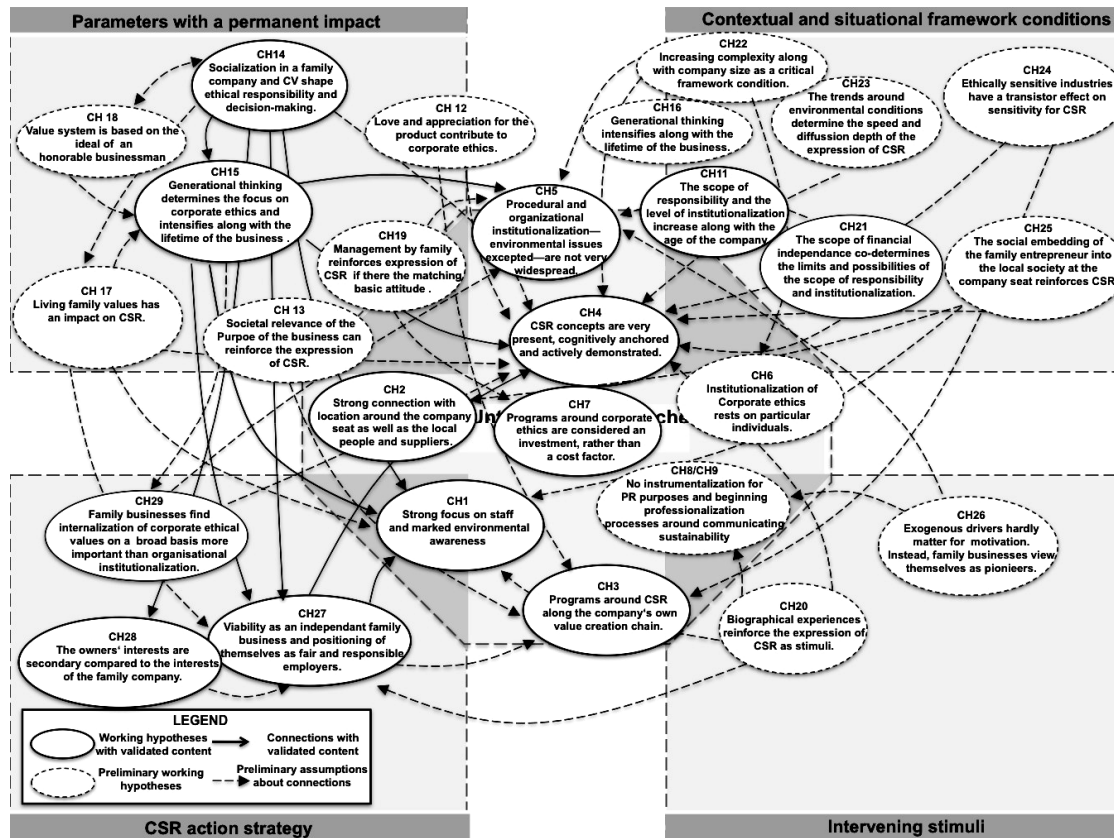
Content was only deemed to have been validated if the contextual answers proof the hypothesis. Furthermore, the qualitative, explorative study by case study interviews (ESC) has given deeper insights of the phenomenon. That's why we could validate the hypothesis and even more reformulate the hypothesis:

Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after qualitative interviews (ESI)		Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after face-by-face interviews in Case Studies (ESC)	Status of QHx after Explorative Study by Case Study Interviews (ESC)
QH1:	Austrian family businesses are characterized by a deep thinking and feeling on the family's heritage, especially on their generations.	Dito	Content validated
QH2:	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company.	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company. Thinking in family's generations is increasing in the age of the company.	Content validated, and reformulated
QH3:	Austrian family businesses are characterized by a low- matured professionalism of their ethical behaviour in terms of processual and systematic implementation of CSR. The cognitive anchoring of CSR is professional.	The institutionalisation of CSR is strong personally centred. Austrian family businesses are going to start higher organizational maturity of CSR. But the cognitive, inherent establishment of CSR maintains its importance.	Content validated and reformulated
QH4:	Eliminated after some studies		
QH5:	Austrian family businesses do not make marketing with their ethical behaviour, directly and aggressively.	Austrian family businesses intend to establish CSR as intrinsic behaviour, not for marketing.	Content validated
QH6:	Thinking in family's generations is a certain cognitive behaviour for a sustainable business.	Dito	Content validated
QH7:	The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant	The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant. The value system of the company is oriented on the principles of "honourable businessman"	Content validated
QH8:	As higher the age of the company as higher the professionalism of entrepreneurial ethics.	Dito	Content validated
QH10:	Certain individual experiences of the owner or family's members could influence and intervene the family's ethical governance	Dito	Content validated
QH11 (new):	External influences do not play important motivating role, but the family itself has to play a leading role in CSR.		Content to be validated
Further new hypothesis	See reference [17, chapter 8]		

Picture 18: Status of Hypotheses after Explorative Study by Case Studies based on [17]

As a further result of this step,

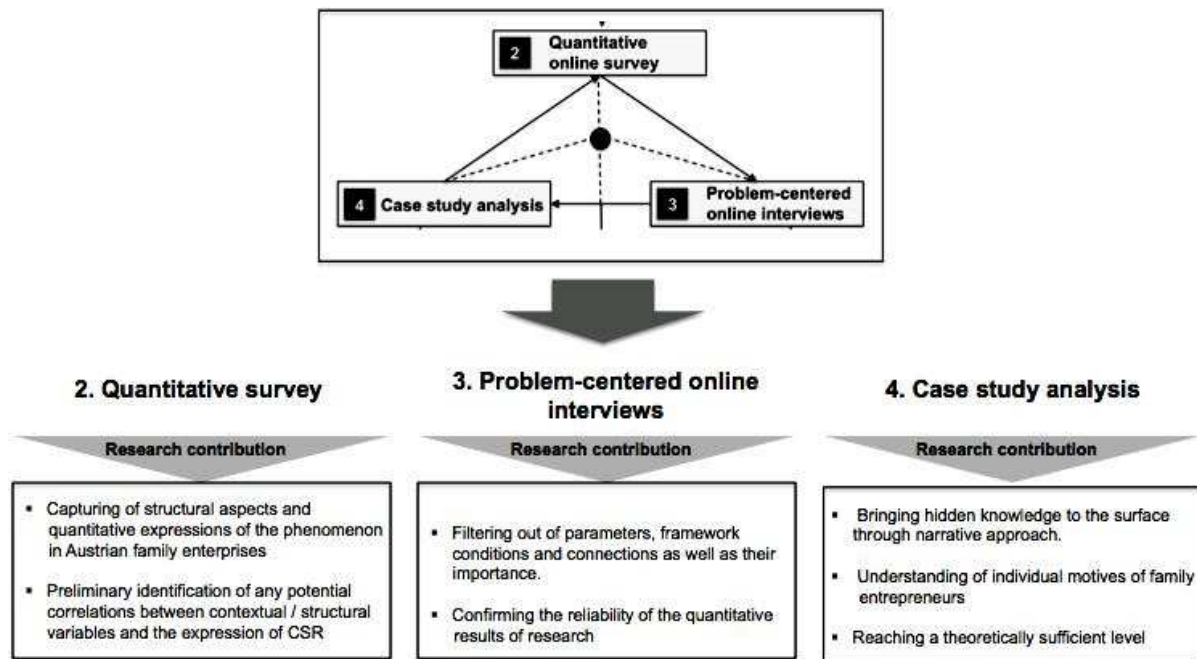
- Besides reformulated and validated hypothesis some new hypotheses have been created, and
- we could elaborate an advanced preliminary model of understanding based on the empirical findings of qualitative explorative studies by case-study interviews (ESC) (picture 19)



Picture 19: Redesigned model of understanding after the explorative case studies by interviews (ESC) [17, p. 129]

## 2.5 Final and mutual validation of all initial hypothesis (QHx)

What we have achieved with the last step is a part-content validation of the initial hypothesis by a bilateral evaluation process. Some of the hypothesis has been evaluated by two methods, some by all three methods (Picture 20).



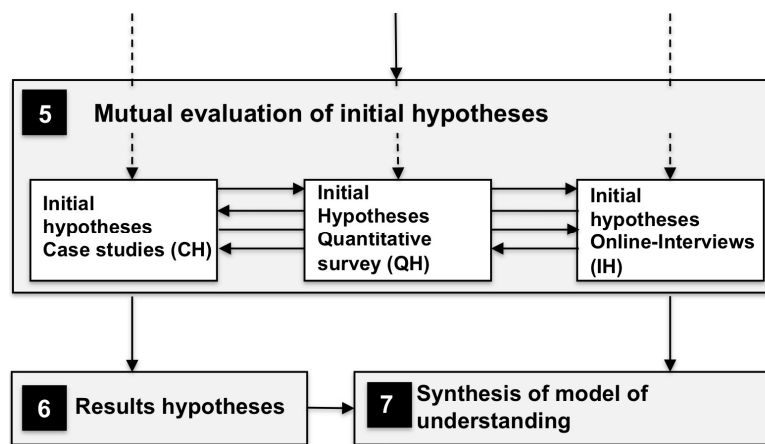
Picture 20: Verification and validation of initial hypothesis bilaterally compared [own portrayal]

To consolidate all initial and new hypotheses one has to use the “Advanced Triangular Method”.

### 2.6 Consolidation of QHx into final, result hypothesis (FHx)

- Although one can not verify the initial hypothesis in a statistical sense by qualitative approaches, they could be validated on content level. To qualify as “validated on content level”, the initial hypotheses needed to be demonstrated consistently on a cross-sectional basis across multiple interviews and collected data from all sub-studies.
- To mutually evaluate the initial hypotheses across the three different research methods they have been analyzed in comparable content clusters.
- If at least two out of three comparable content clusters across the three methods have been content validated within the respective method, the overarching result was assumed to be mutually content validated.

The illustrating approach is visualized in picture 21:



Picture 21: Mutual evaluation of initial hypothesis [17, p. 1]

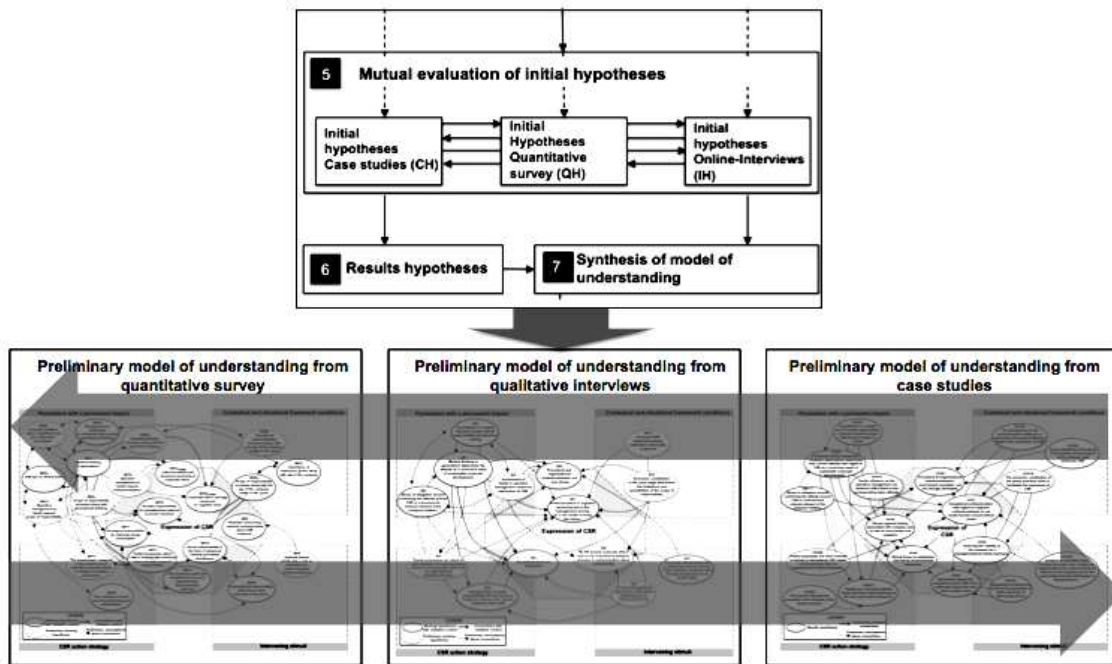
- This procedure led to the following results: The content of 23 commonly clustered hypotheses was validated across all studies and could be condensed into reliable result hypotheses. The content of one of the initial hypotheses was rejected in the evaluation and another one could only lightly be validated across the studies.
- Of course, No research is completed definitely, some questions or hypotheses remain open and they are an opportunity for following studies. There are 7 hypotheses in flow, whose validity seems very questionable at this point.
- By way of conclusion, thinking in generations was identified as a realistic description of an underlying attitude around corporate social responsibility, which has a permanent impact on those involved and in its capacity of being the deliberately chosen basis of sustainable corporate development significantly determines how business ethics express themselves in a company. In this context, the expression of CSR is organized around a strong focus on the employees and a marked sense of connection to the location where the company is based of as well as to the local people and suppliers, complemented by an exceptional degree of professionalism around cognitive institutionalization (company principles and philosophy).

<b>Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after face-by-face interviews in Case Studies (ESC)</b>		<b>Status of QHx after triangular method</b>
QH1:	Austrian family businesses are characterized by a deep thinking and feeling on the family's heritage, especially on their generations.	Content validated
QH2:	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company. Thinking in family's generations is increasing in the age of the company.	Content validated, and reformulated
QH3:	The institutionalisation of CSR is strong personally centred. Austrian family businesses are going to start higher organizational maturity of CSR. But the cognitive, inherent establishment of CSR maintains its importance.	Content validated and reformulated
QH4:	Eliminated after some studies	
QH5:	Austrian family businesses intend to establish CSR as intrinsic behaviour, not for marketing.	Content validated
QH6:	Thinking in family's generations is a certain cognitive behaviour for a sustainable business.	Content validated
QH7:	The impact of the family ownership to the entrepreneurial ethics via the operative management is significant. The value system of the company is oriented on the principles of "honourable businessman"	Content validated
QH8:	As higher the age of the company as higher the professionalism of entrepreneurial ethics.	Content validated
QH10:	Certain individual experiences of the owner or family's members could influence and intervene the family's ethical governance	Content validated
QH11:	External influences do not play important motivating role, but the family itself has to play a leading role in CSR.	Content validated
Further new result hypothesis	See reference [17], chapter 8]	

Picture 22: Status of Hypotheses after Triangular Method based on [17]

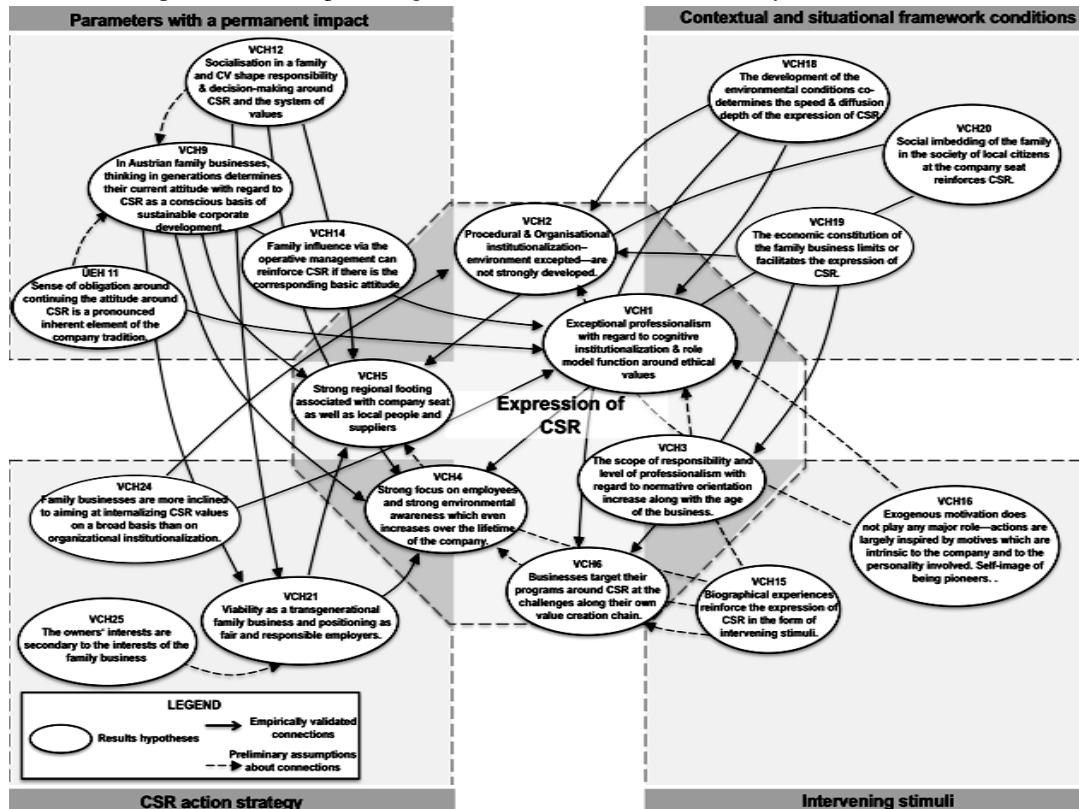
## 2.7 Synthesizing the describing, understanding, explaining, and action model

The next milestone in the process was the synthesis to the final model of understanding



Picture 23: synthesis to the final model of understanding [own portrayal]

The result of this step is the final explaining model of CSR in Austrian family businesses.



Picture 24: Final explanatory model for CSR in Austrian family businesses [17, p. 143]

## 2.8 Formulation of the framework for validity of the results

A critical discussion of the used Advanced Triangular Method is needed:

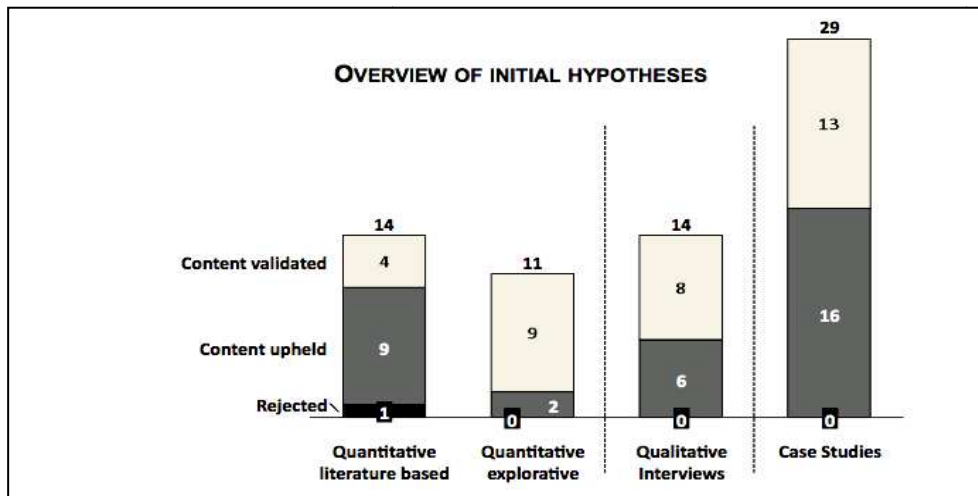
- The samples for quantitative surveys by ESQ were different from the two other samples of ESI as well as for ESC. This could let to the assumption there is no interrelationship in-between the three different results.
- Nevertheless, the mutual verification (between initial hypothesis and the results of ESQ) as well as the mutual validation between the initial hypothesis and the results of ESI and ESC gave a huge plausibility of the validated result hypotheses.
- Generally speaking, in such complex research questions as we used for our investigations a quantitative proof as not possible, but also not useful.

Nevertheless, the 3 inquiring methods and the synoptic Advanced Triangular Method have earned different types of knowledge:

Method	Type of earned knowledge	Difficulties of earning knowledge
ESQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Structures of CSR in companies</li> <li>✓ First hints to correlations between contextual-structural variables and entrepreneurial-ethical behaviour</li> <li>✓ Content-wise representative survey on CSR in Austrian family businesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No recognition on importance and influence of variables</li> <li>- No comprehensive picture on the impact-effect-relationship in CSR in the companies</li> <li>- No picture or model for intervening and influencing, even intuitive aspects</li> </ul>
ESI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recognition of relevant impact variables, conditions and interdependencies</li> <li>✓ Understanding of soft-factors (e.g. motivation)</li> <li>✓ Deep-dive in the special entrepreneurial thinking</li> <li>✓ Hints for further questions and explorations</li> <li>✓ Explification of new hypothesis (without their validation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Only plausible results, not proven</li> <li>- Subjective opinions</li> <li>- Soft aspects difficultly measurable</li> </ul>
ESC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distillation of most important influencing factors, conditions, interdependencies and results</li> <li>✓ Understandable motivation of the management</li> <li>✓ Long-time studies are possible</li> <li>✓ New hypothesis can be created or old hypothesis can be validated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Only plausible results, not provable in a statistical sense</li> <li>- Only small sample possible</li> </ul>
Advanced Triangular Method	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mutual comparison of hypothesis and models</li> <li>✓ Complementary and comprehensive picture of CSR in Austrian family businesses</li> <li>✓ Highest plausibility of all results (hypothesis, models)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High effort in times and capacity</li> <li>- Huge challenge in using the complex method</li> <li>- Much difficulties in visualization of methods and results.</li> </ul>

Picture 25: Type of Earned Knowledge [own portrayal]

As fundamental results we could achieve generalized hypothesis (Picture 26):



Picture 26: Deployment of generalized hypotheses by sequential using of quantitative and qualitative methods from the perspective of real –world problems. [own portrayal]

## 2.9 Elaborating conclusions for further research and recommendations for their implementations.

Remembering we had developed two fundamental research questions (in chapter 2.1.1):

- RGQ1: What are the characteristics of CSR in Austrian family businesses?
- RGQ2: What are the impact factors, parameters interdependencies, and preconditions which help to understand, explain, may be control CSR in Austrian family businesses?

### 2.9.1 Theoretical contributions

Our approach has created at least three fundamental theoretical contributions (FTC) via investigating, verifying and validating these research questions by initial hypothesis:

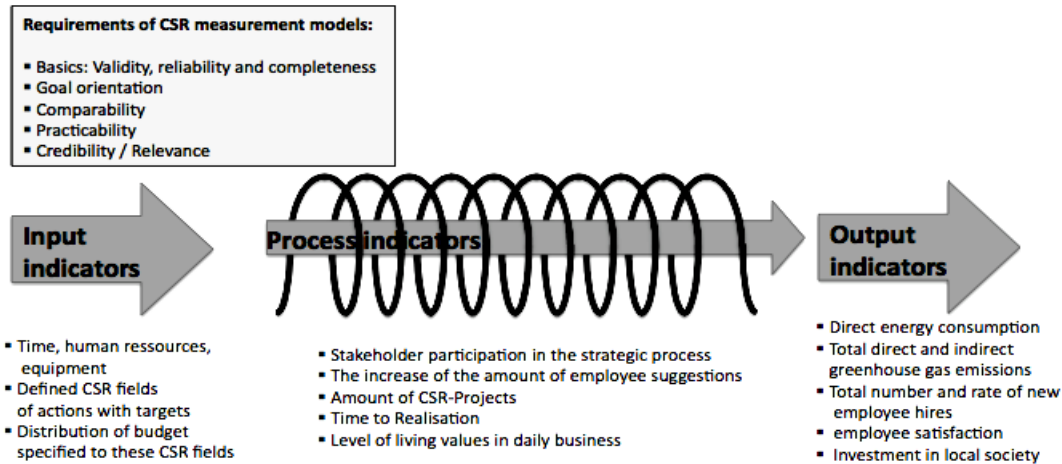
- FTC1: Understanding of the management in family owned companies is not possible without understanding the entrepreneurial persons
- FTC2a: The one-dimensional explanatory models for CSR in companies are not sufficient. We have find out, that the entrepreneurial behaviour is characterized by four (4) dimensions:

- Permanently influencing factors
- Intervening impulses
- Situative and contextual frameworks, and
- Individual intentions, strategies and tactics of the management.

- FTC2b: CSR in companies can be explained by traditional variables, only partially. Such variables are structural parameters (proportion of ownership, age of company, relationship between family and management) as well as new detected variables like role of family as influence factor for the entrepreneurial policy, curriculum vitae of entrepreneurial management.
- FTC3: Thinking in family’s generation is one of the most fundamental explanatory pattern for understanding of the external success of Austrian family businesses as well for internal ethical behaviour



## Measurement Approach For Corporate Social Responsibility



Picture 27: How to measure and explain CSR in family businesses [own portrayal]

### 2.9.2 Practical contributions

Fundamental practical contributions (FPC) could be found:

- FPC1: The success of a family owned companies is not only depending on the ‘generation thinking’, but especially on the individual thinking in the certain family generation. That means: Maintain and serve tradition from the perspective of the future.
- FPC2: The sustainable maintaining on tradition is depending on a cognitive internalization of the ethical culture by
  - A certain involvement of the executive management and talents
  - Structural implementation of CSR within the daily processes
  - Long-term development of people, especially in the position of the top-management
  - Definition of a Family (not only company!) Governance Codex

### 2.9.3 Further research tasks (FRT)

Our research has detected fundamental theoretical (FTC) as well as practical contributions (FPC), but what we feel is: There are causes and reasons for causes and reasons! That’s why further research is needed as:

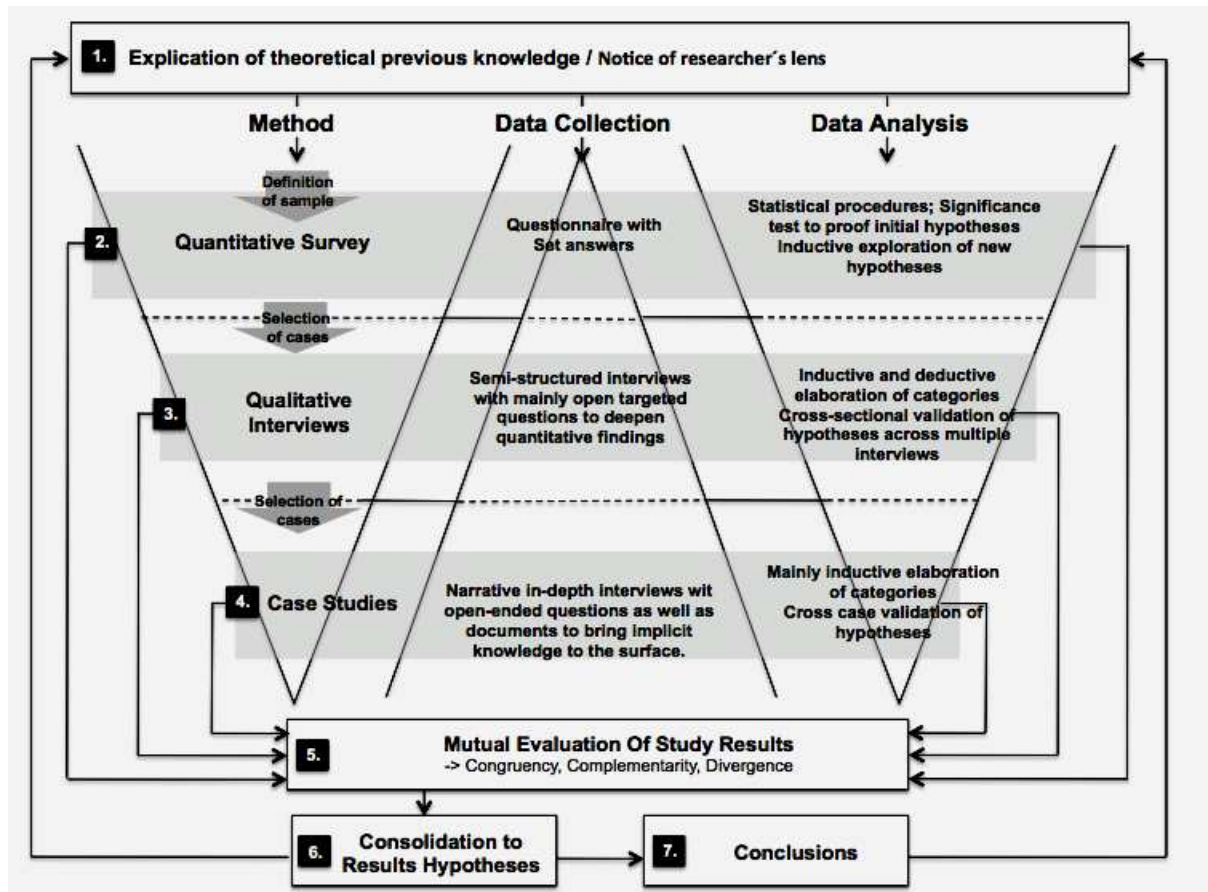
- FRT1: If ‘generation thinking’ is so essential as we have detected we should know more about influencing factors, conditions and frameworks for this thinking
- FRT2: Are there any socialization processes behind an ethical behaviour managing?
- FRT3: Does religious confession play any role or and any differentiating role for this ethical behaviour?
- FRT4: Which influences have special branches with their special products on the ethical behaviour of family owned companies?
- FRT5: Are there differences in-between the ethical behaviour of family owned companies if a single family route or a multi-family route were creators of the businesses

## 3 A guideline for the application of the advanced triangular method for other cases

The authors attempt to formulate a practical approach to knowledge generation that is also transferable to other research projects with an explorative character.

The “Advanced Triangular Method” involves seven steps (picture 28). These include the explication of the theoretical previous knowledge, the sequential implementation of three self-contained studies (quantitative survey, qualitative interviews and case studies), their mutual validation and the extraction of result hypotheses and the formulation of conclusions [picture 28]:

- Step 1: Explication of theoretical previous knowledge / Notice of researcher's lens
- Step 2: Quantitative survey / explorative studies by questionnaires (ESQ)
- Step 3: Qualitative, explorative studies by interviews (ESI)
- Step 4: Explorative Cases Studies (ESC)
- Step 5: Mutual validation of research results
- Step 6: Consolidation to validated result hypotheses
- Step 7: Elaborating Conclusions



Picture 28: Seven steps for creating new knowledge by using the Advanced Triangular Method. [own portrayal]

### Step 1: Explication of theoretical previous knowledge / Notice of researcher's lens

The initial point of descriptive-explorative studies, researched within our “Advanced Triangular Method”, are the research guiding questions. These research questions assume two forms: A central question and associated subquestions.

- The central question is formulated open (mainly “WHAT” and “HOW” questions) and convey a holistic and emerging research design.
- The subquestions narrow the focus of the study while leaving open the questioning. These subquestions become topic especially in the in-depth-interviews and case studies and can be reformulated or precised during research.
- From our experience it is advisable to concentrate on a maximum of 2 until 3 research guiding questions and a maximum of dozen subquestions. The questions maybe build on a body of existing literature and researcher's experiences.

Therefore, it is necessary to elaborate the theoretical previous knowledge about the research topic and reseracher's experience in the field. Kelle and Kluge [21] explicitly point out the inclusion of theoretical

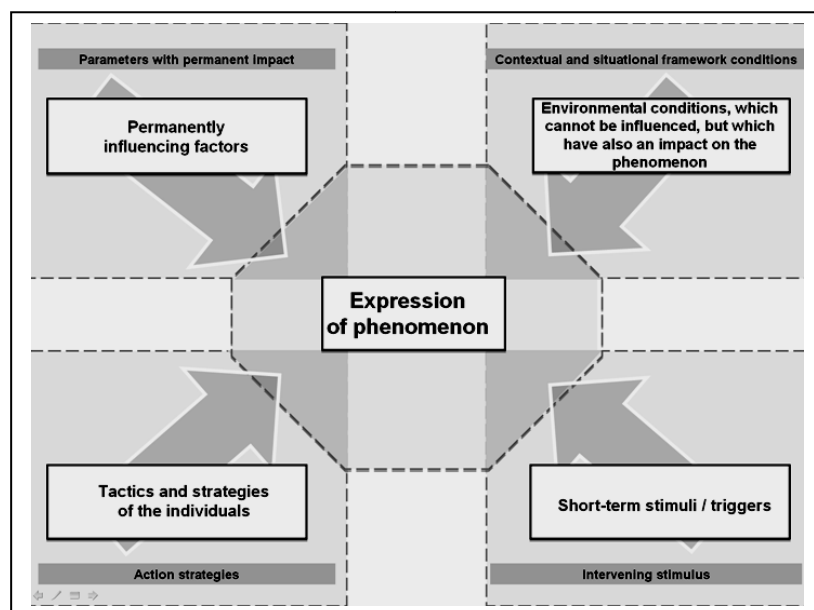
previous knowledge in the frame of reference guiding the research. Especially for the background of qualitative approaches, whereas subjective interpretation of data is used for analysing and concluding, the knowledge about researcher's experience, perspective and theoretical lens plays a significant role.

Hints for the definition of research guiding questions:

- Use all the knowledge from the literature for the formulation of theoretical hypothesis for your research target
- Formulate contextual research questions, e.g. underlining the theory or being contradictable
- Ask for WHY questions on order to investigate in a reasonable way; find out causes and reasons for the phenomenon by defining explaining variables

From our experience, it is useful to develop a research guiding analysis and description grid on basis of the theoretical previous knowledge, which can be used to understand the phenomenon holistically and to think systematically about it.

The preparatory of an analysis- and description grid should allow for open exploration and on the other hand to guide the empirical procedure as a rough guideline. This analysis- and description grid had to meet the requirements listed below:



- **Validity of content** with regard to capturing the manifestation of the phenomenon
- **Practicability** with regard to the empirical survey.
- **Multidimensionality** for the sake of being able to illustrate the totality of relevant parameters, contextual conditions, connections and the observable manifestation.
- **Openness** with regard to the explorative research objective.

Picture 29: Four perspectives to the expression of a real-world

Picture 29: Four perspectives to

the expression of a real-world phenomenon in companies [own portrayal]

In a first step, you can systemize your thoughts, theoretical knowledge and initial assumptions by applying such a guiding framework model. The framework model will help to show a fuller picture of the phenomenon during the research.

At the end of your research, it is advisable to compare and contrast your empirical findings with existing studies in your research field.

## Step 2: Quantitative survey / explorative studies by questionnaires (ESQ)

The quantitative part of the descriptive-explorative analysis provide a general overview. Its objective is to describe the status quo of the phenomenon and to identify any potential connections using an explorative approach.

Regarding the quantitative general study, the formulation of some preliminary expected results from the theoretical previous knowledge is necessary. These initial assumptions can be understood as an obvious initial orientation for further exploration of links, conditions and influencing variables over the course of the study.

Before planning a quantitative survey, it is important to specify the characteristics of the population and the sampling procedure. A stratified sample reflects the origin population in terms of the distribution of main characteristics. These characteristics appear in the same proportion in the sample as in the entire population. Only then, the quantitative findings can be generalized.

### **Data collection within quantitative study**

Data collection within quantitative approaches is realized by questionnaires with predominantly closed questions and set answers. Be patient that answering the questions does not require more than 5 minutes. Especially in business surrounding fields, participants have less time. Therefore the online version is a good way to collect empirical data.

The online research is in the meantime regarded as an independent form of data collection. Thereby online surveys are subjected to the same scientific criteria as written surveys. There are no essential features in terms of objectivity in comparison to other survey forms. The quality criteria of reliability and validity of online surveys are not reduced. A frequent criticism is, however, the representativeness of online surveys.

In the context of online research, the lack of representativeness is often discussed. The sample is dependent on response-rate and it is not guaranteed that all objects of a study population are users of internet. So you have to proof:

- 1<sup>st</sup>, has the targeted population a high internet penetration and
- 2<sup>nd</sup>, is your research topic independent from the use of internet.

According to our experience, for a mailed survey it is very important

- to formulate an administering process as well as gaining high reputed institutions to ensure a high response rate.
- to design a three-phase administration process and an after-survey contact.
  - The first mail-out should be a short notice about the survey topic to all members of the sample. It is targeting to adress in this mail the practical benefit of the study outcomes for participants. And it is advisable to establish a sense of urgency for researching that topic. Name the duration time for answering the questionnaire and offer a short conclusion of study results with practical recommendations.
  - The second-phase is the actual mail survey, distributed about one week after the first email. You should repeat the information about use and benefit of study again.
  - The third-mail-out should be approximately two weeks after the actual mail survey. Remember kindly to answer the questions. The administration and collection process will take 4-6 Weeks.

### **Analysis of quantitative data:**

The measurement of the variables (as continuous or categorical) and the type of distribution of scores influence the selection of statistical methods, of course. The data can be evaluated using SPSS and MS Excel software.

The table in picture 12 provides a synopsis of proposed validation levels for evaluating working hypotheses within statistical significance test (see picture 12).

Content was only deemed to have been validated if the correlations found were significant or highly significant. Significant hypotheses are characterized by an error probability of  $p < 0.05$ . Beyond proving initially formulated hypotheses, the quantitative study should help to explore further insights of the phenomenon.

As a result of this step, you can elaborate a preliminary model of understanding based on your empirical findings of quantitative questionnaires.

### **Step 3: Qualitative, explorative studies by interviews (ESI)**

The objective and purpose of qualitative interviews are geared towards a deeper understanding of the findings of the quantitative general survey and towards identifying more potential contributory factors and connections that might explain the phenomenon. Especially in light of a complex phenomenon, which is bound to a specific

context, it is advisable to choose a qualitative approach to deepen the findings and to explore them further in order to penetrate deeper into the phenomenon and its structures and to understand them better. Yet it must be said that this decision resulted in giving up statistical relevance in generalized terms.

The findings of the quantitative survey can help to clarify in which group of your research sample, the phenomenon tends to manifest more clearly. So the respective results from the quantitative study can be used to narrow down your population and to identify interesting cases for the in-depth-analysis. Further more, you can use the insights from the quantitative study as guiding points to deepen the research. For setting the sample, it is advisable to select participants, that help to understand the phenomenon. This does not necessarily suggest a random sampling strategy.

### **Data collection within qualitative study**

There are plenty of data collection instruments: Observations, in which the researcher takes fieldnotes on the behaviors and activities of individuals, interviews, public documents or audio and visual material [22, pp 186ff.]

According to our experience, semi-structured interviews are the most targeting instrument to deepen quantitative findings and to explore phenomena in complex settings.

The questionnaire should consist targeting open questions to deepen specific aspects from quantitative findings and to understand the complex root causes. And the second part should consist of new open-ended questions, which promotes a narrative interview form to explore new aspects. Semi-structured interviews use inductive and deductive elements to gain insights.

We have used an innovative form of qualitative interviews – an online approach. A moderated blog carried out over a specified period, in which participants can respond to the open questions flexibly in time about a closed internet platform. The data can be collected parallel due to the technical possibilities. The interviewer can ask specific ad-hoc questions to deepen interesting aspects and facts through a specialized feature at any time. And you can comment on the answers of the participants, respectively, to answer comprehension questions. In this respect, the format of online interviews is almost identical to a personal interview situation, however, you can realize the time and cost advantages of online survey methods.

In principle, knowledge creation in qualitative approaches is emergent on basis of empirical data rather than tightly developed in advance. So the researcher learns during this process what to ask and to whom it should be asked.

### **Analysis of qualitative data:**

We have to be aware that qualitative research means to understand the phenomenon from reserachers view, which means the knowledge creation depends on researchers ability to interpret actions, behaviors and spoken language. Within data analysis you have to develop substantial descriptions of individuals and settings, in which actions take place. And you have to analyze data for themes or categories and finally interpret and draw conclusions about the meaning, root causes and explanations. It also means that the researcher filters data about the phenomenon through his personal lens that is situated in a specific context. Therefore it is necessary to document attentive all process stages, insights, thoughts and interpretations in detail.

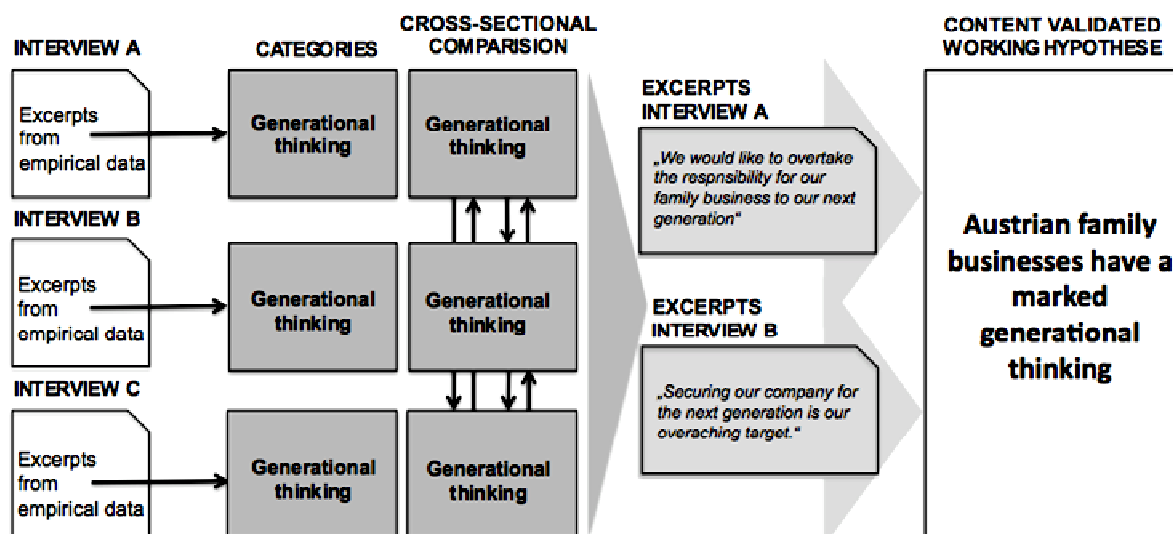
To secure conformability and to support the analytical thinking process, we recommend to transcript the whole interview. In case of qualitative online-Interviews, you save time and money by having the interview already in text format.

After preparation of the qualitative data, the process of reflection about data begins. The following generic questions according to Creswell [22, pp 191ff. ] are valuable for the first analysis step:

- What general ideas are participants saying?
- What is the tone of the ideas?
- What is the general impression of the overall depth, credibility and use of information?

After gaining a first impression and feeling for the data, you have to begin detailed analysis by using a coding process. The qualitative coding process transforms text data, pictures or paragraphs into categories. These categories should be labeled with a TERM. Often a term is based on the participant's language (this is called in vivo term). [22, pp 192]

The following visualization demonstrates the coding and analyzing procedure from qualitative statements to validated hypotheses:



Picture 30: From qualitative statements to validated initial hypotheses. [own portrayal]

The assumptions called initial or working hypotheses should be directly derived from the empirical data within the framework of the qualitative analysis and then supported by providing excerpts from the interviews containing relevant information.

Especially with the application of an *open coding strategy*,

- the text should be read attentively line by line and coded ad hoc.
- Consequently every word in the data is credited with high significance.
- Keep in mind that 'everything counts' and 'everything is important' — every yet marginal incident and phenomenon should be coded, recorded in numerous memos and extensively discussed.
- Extract from each interview the major topics and make a list of them. Cluster together similar topics and form these into columns. Abbreviate and abstract these major topics as categories by finding descriptive wordings for them.
- Then code text segments, which substantiate these categories. Repeat this preliminary organizing scheme to see if new categories and codes emerge.
- Now apply deductively categories, which you could extract from the quantitative study. Afterwards you can interconnect these insights and try to sort the empirical findings according to the dimensions of our proposed analysis and description grid. This is an iterative interpretation process.

In a further step, you should compare all categories in a cross-interview analysis and condense into cross-interview validated working hypotheses. In this context,

- to qualify as validated, the working hypotheses – based on emerged categories - needed to be demonstrated relatively consistently on a cross-sectional basis across multiple interviews.
- The content of the working hypotheses can only be validated, but it can by no means be verified in the statistical sense.
- To convey these working hypotheses, it is valuable to cite narrative passages from empirical data.

#### Step 4: Explorative Cases Studies (ESC)

The objective of case study analysis within our “Advanced Triangular Method” is further validation of insights gained as well as the exploration of additional determinants and links. A more profound analysis should reveal the tacit knowledge in and from the real world. In addition case studies can help to reach a theoretical sufficient level.

### **Approach for case selection**

For the sake of understanding and explaining the contents of complex phenomena, it is essential to identify some extreme and highly contrasting types of cases where the phenomenon became particularly visible.

The results from qualitative interviews can be used for narrowing down population and to find interesting cases, where the prevalence of the phenomenon has increased.

For the specific case selection the following steps are essential:

- Preliminary conducted extensive desk research to identify interesting and contrasting cases.
- At the same time are also discussions with experts and business institutions in order to reflect about meaningful and typical cases
- In a next step, additional relevant information has been obtained.

### **Data collection within case studies**

The challenge is to discover hidden knowledge, which is often not well documented, not well-structured and embedded in persons, contexts and organisations. We suggest personally narrative in-depth interviews with open questions to bring this tacit knowledge on the surface. In addition, all text, audio or visual material is in the interest and should be considered within data analysis.

### **Analysis of the data**

Generally, the data analysis process is very similar to the process described above in the qualitative interview section.

As a first step around data analysis, the focus should be on reviewing the individual cases to develop a differentiated understanding of the complex reality of every single case and to carve out the relevant contextual parameters, framework conditions, action strategies and expressions of the phenomenon.

- As before, this analysis step involved coding procedures.
- Data analysis is used both in an inductive manner to develop categories based on the empirical data material, as well as by way of deduction in the form of applying categories from the previous studies. Case-by-case analysis is used to develop case-specific assumptions, which are supported by illustrative excerpts from the interviews.

While case-by-case analysis is mainly ideally suited to reflect the complexity involved on an individual level, cross-sectional analysis laid the ground for comparing the categories which had been identified on a superordinate level of abstraction and this way to validate the content of some preliminary assumptions. Repeated occurrence of the same or similar statements contributed to raising the credibility of the results.

For the content of the categories and assumptions to be deemed validated, they were required to be proven accurate most of the time across the different cases.

As a third step, the insights gained are integrated into a preliminary model of understanding as the last interim result.

A high level of conformity between the explicated categories across the cases indicates that a theoretical sufficient level had been reached.

### **Step 5: Mutual validation of research results**

The “Advanced Triangular Method” integrates a quantitative general study with qualitative interviews and in-depth-case studies. These studies can be combined in many ways by using the results of each study for case selection and deductive categorization within qualitative analysis and by using the study results for a mutual evaluation. A mutual validation process could help to build trust and to complete the big picture of a phenomenon.

The mutual evaluation is based on comparing the working hypotheses from the substudies with a complementary deductive search process across all the empirical data material looking for further potential references.

The evaluation results can be summarized in a table and provide an overview over the phenomenological indicators. The table below shows an example of this validation process:

Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after qualitative interviews (ESI)		Reformulated Initial Hypothesis (QHx) after face-by-face interviews in Case Studies (ESC)	Status of QHx after Explorative Study by Case Study Interviews (ESC)
QH2:	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company.	The entrepreneurial behaviour of Austrian family business is grounded ethically and based on traditions of the company. Thinking in family's generations is increasing in the age of the company.	Content validated, and reformulated

Picture 31: Typical example of mutual evaluation of working hypotheses based on [17]

The result of this evaluation process can lead to three different stati:

- Congruency
- Complementarity
- Divergence

We recommend to make the quality of the results on the content level obvious, those hypotheses which are confirmed irrespective of the methodology applied can designated as "consistently validated results hypotheses (VCH)". Those hypotheses which could only be validated within the framework of a single method rather than generally across the different methods should be named as "lightly validated results hypotheses" (VLH). This can be seen as a complementary insight, which could be possibly more substantiated in further advanced research.

#### Step 6: Consolidation to validated result hypotheses

As an outcome of the mutual evaluation, you will get cross-study validated result hypotheses. We recommend comparing these central empirical results of your study with your theoretical previous knowledge. Try to reveal similarities and differences to existing theories in literature and other empirical studies. Reflect your research contribution for this background.

#### Step 7: Elaborating Conclusions

In the last section, it is important to summarize the key insights and to transfer these insights in theoretical as well as practical recommendations. And you have to point out that, all scientific research cannot be closed without open questions, because no model is really true. A model is only approximately better than previous models. That is why you have to show the limits of your study and to formulate open questions for further advanced research.

#### Literature

[1] „*Quantitative research*“, according [http://en.wikipedia.org/wiki/Quantitative\\_methods#cite\\_ref-Hunter\\_1-0.](http://en.wikipedia.org/wiki/Quantitative_methods#cite_ref-Hunter_1-0.), quoted Hunter, Laura and Erin Leahey. 2008. "*Collaborative Research in Sociology: Trends and Contributing Factors*". American Sociologist 39:290–306

[2] Comte, A.; Bridges, J.H. (tr.): "*A General View of Positivism*". Trubner and Co., 1865 (reissued by Cambridge University Press, 2009; ISBN 978-1-108-00064-2).

[3] Faix, T.: „*Der empirisch-theologische Praxiszyklus als methodologischer Ansatz innerhalb der Missionswissenschaft*“, Masterarbeit der University of South Africa, 2003.

[4] Hacking, Ian: „*Presenting and Intervening. Introductory topics in the philosophy of natural science*.“ Cambridge University Press 1983 ff.. ISBN 9780521282468 (paper back 304pages). Internet (partly available):

<http://books.google.de/books?id=4hIQ5fGf->

[\\_oC&pg=PA44&lpg=PA44&dq=Ian+Hacking+positivism+principles&source=bl&ots=5h3Dx-ykEt&sig=0zPEJf3Tw\\_p4LdSLfPLYha2hfYA&hl=de&sa=X&ei=p9L1T9DzDMrStAbr\\_JTqBQ&ved=0CFIQ6AEwBDgK#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=4hIQ5fGf-_oC&pg=PA44&lpg=PA44&dq=Ian+Hacking+positivism+principles&source=bl&ots=5h3Dx-ykEt&sig=0zPEJf3Tw_p4LdSLfPLYha2hfYA&hl=de&sa=X&ei=p9L1T9DzDMrStAbr_JTqBQ&ved=0CFIQ6AEwBDgK#v=onepage&q&f=false)



- [5] “*Positivism*” – In: [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Positivism\\_%28philosophy%29](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Positivism_%28philosophy%29); accessed 120624
- [6] “*Conjecture*”: <http://en.wikipedia.org/wiki/Conjectural>; accessed 120624
- [7] Popper, K.: “*The open society and its enemy.*” Complete: Volumes I and II 1962. Fifth edition (revised) 1966-X; ISBN 0-691-01968-1, 0-691-0197. available in: <http://www.scribd.com/doc/11920263/Karl-Popper-Open-Society-and-Its-Enemies>.
- [8] Pulkkinen, Jyrki: “*Computer Network Model of Human Transactive Memory An analysis of the communication structures in the research on information and communication technology integration in education in the years 2000–2001.*” Academic Dissertation to be presented with the assent of the Faculty of Education, University of Oulu 2003. ISBN 951-42-7246-3 (PDF); ISSN 1796-2242 (Online). Full text available: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514272463/>, e.g. chapter 3.4 “*Trustworthiness of qualitative research*” based on Johnson RB (1997) Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2): 282–292. Full text available: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514272463/html/x321.html>.
- [9] Hertel, Günter H.: “*How to leverage expert and implicit knowledge*”. *Sbornik\_Knowledge-for\_Market-Use2011\_Olomouc\_pp\_894-915.doc*; Editori: PhDr. Klára Bendová and Lucie Vavrysová; ISBN: 978-80-87533-02-4. Full text available in: <https://skydrive.live.com/redir.aspx?cid=49d2d0495a7fb4e5&resid=49D2D0495A7FB4E5!107&parid=root>
- [10] Polanyi, M.: „*Personal Knowledge*, Chicago“. In: The University of Chicago Press. 442 pages | © 1958. <http://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/P/bo3628989.html>.
- [12] Nonaka, I.: „*A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*“. *Organization Science* (1994). Volume: 5, Issue: 1, Publisher: JSTOR, Pages: 14-37. In: <http://www.mendeley.com/research/dynamic-theory-organizational-knowledge-creation-1/>.
- [12] Hertel, Günter H.: „*Modellierung komplexer Systeme - Eine SWOT-Analyse.*“ - In: Wilfried Honekamp (Hrsg.): *Informatik an der Grenze - Themen, Projekte, Kooperationen*. ReDiRoma-Verlag, Remscheid 2011. ISBN 978-3-86870-393-1. 194 Seiten. S. 54-86.
- [13] <http://en.wikipedia.org/wiki/Triangulation>; accessed 120704
- [14] Mayring, Philipp: „*Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse*“ [31 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 2(1), Art. 6, 2001; <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010162>; translated into English by Guenter H. Hertel
- [15] Schwandt, Thomas, A.: “*Dictionary of Qualitative Research*”, Sage, Thousand Oaks, California, 2001,
- [16] Haseman, Brad: “*A Manifesto for Performative Research. Media International Australia incorporating Culture and Policy*”, theme issue “Practice-led Research”(no. 118), 2006. pp. 98-106. Full text available: [http://eprints.qut.edu.au/3999/1/3999\\_1.pdf](http://eprints.qut.edu.au/3999/1/3999_1.pdf).
- [17] Lotter, Dennis: “*Gelebte Unternehmensethik in Familienunternehmen - Eine empirische Untersuchung der unternehmensethischen Verhaltensweise österreichischer Familienunternehmen*”, Dissertation Comenius Universität Bratislava – Fakultät für Management, 2012.
- [18] Tutor2You: “*Information Sources*”. In: [http://tutor2u.net/business/ict/intro\\_information\\_sources.htm](http://tutor2u.net/business/ict/intro_information_sources.htm); accessed 111024.
- [19] The News Manual: “*Sources of information - chapter 59*“. In: [http://www.thenewsmanual.net/Manuals%20Volume%203/volume3\\_59.htm](http://www.thenewsmanual.net/Manuals%20Volume%203/volume3_59.htm); accessed 111024
- [20] Fischer, M.M., Fröhlich, J.(ed.) (2001): “*Knowledge, complexity, and innovation systems*”. Springer-Verlag, 2001. pp.477. ISBN 3-540-41969-1
- [21] KELLE, Udo / KLUGE, Susann: “*Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung.*” In: Leske + Budrich, Opladen, 1999. pp. 14-36. ISBN: 3531147048 ; (2<sup>nd</sup> version 2009) partially available [http://www.amazon.de/Einzelfall-Typus-Fallvergleich-FallkontrastierungSozialforschung/dp/3531147048/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&qid=1341221600&sr=8-1](http://www.amazon.de/Einzelfall-Typus-Fallvergleich-FallkontrastierungSozialforschung/dp/3531147048/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1341221600&sr=8-1)
- [22] Creswell, John W.: “*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*” (3rd Ed., 2003), SAGE Publications, Thousand Oaks-London-New Delhi. ISBN-10: 1412965578 | ISBN-13: 978-1412965576; 2<sup>nd</sup> version (2003) partially available in: [http://www.amazon.com/reader/0761924426/ref=rdr\\_sb\\_li\\_hist\\_1&state=01111](http://www.amazon.com/reader/0761924426/ref=rdr_sb_li_hist_1&state=01111).

***Authors' contact information:***

Prof. Dr. - Ing.habil. Günter H. Hertel

Department of Applied Economics, Philosophical Faculty, Palacký University, Olomouc/ Czech Republic, and  
“Studium Fundamentale” at Dresden University of Technology, and Ingenieurbüro Prof. Hertel (IBH)

Křížkovského 12,

771 80 Olomouc

Czech Republic

Dresden

Germany

Gunter.Hertel@upol.cz and Guenter.H.Hertel\_IBH@web.de

www.kae.upol.cz; [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/zentrale\\_einrichtungen/mez/kompetenzschule](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mez/kompetenzschule)

Dennis Lotter, PhD

Benefit Identity – CSR Consult

Ahaweg 2,

76133 Karlsruhe

Germany

dlotter@benefitidentity.com

***Short information about the authors:***

Günter H. Hertel

Foundation Dean of the “Friedrich List”-Faculty of Dresden University of Technology (1992-1994);

Full-University Professor “Transportation System and Traffic Flow Theory” at Dresden University of  
Technology 1992-1996;

Vice President Research & Technology, DaimlerChrysler in Stuttgart, Detroit and Shanghai 1996-2006;

Vice President Corporate Quality Management, DaimlerChrysler world-wide 2000-2002;

President of the European Postgraduate Education Institute at Dresden University of Technology 2006-2010;

Univ.-Prof. for Innovation, Quality and Knowledge Management at Palacký-University Olomouc/Czech  
Republic since 2011.

The article is congruent to the authors lecture “Knowledge Management” at the Palacký University since 2011:

[http://www.kae.cz/wp-](http://www.kae.cz/wp-content/uploads/2011/10/111001_GHH_Disposition_LearningTeachingTargets_KM_PU_Summer2011_ext.-pdf.pdf)

[content/uploads/2011/10/111001\\_GHH\\_Disposition\\_LearningTeachingTargets\\_KM\\_PU\\_Summer2011\\_ext.-pdf.pdf](http://www.kae.cz/wp-content/uploads/2011/10/111001_GHH_Disposition_LearningTeachingTargets_KM_PU_Summer2011_ext.-pdf.pdf).

Dennis Lotter:

Managing Partner of Benefit Identity (since 2006);

Head of Competence-Center Business Development and Innovation, Guder & Partner (since 2008)

Lecturer at University of applied sciences Graz and Offenburg (since 2007)

# EKONOMIKA POZORNOSTI JAKO KLÍČOVÝ PRVEK V SOUČASNÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

## THE ATTENTION ECONOMY AS A KEY ELEMENT OF CONTEMPORARY WORK ENVIRONMENT

**Petra HORYLOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Pozornost se stává stále důležitější součástí našeho každodenního života, jak pracovního, tak osobního. Všude okolo nás je nadměrné množství informací a my musíme naši pozornost – ten nejvzácnější zdroj, který vlastníme, co neúčinněji aplikovat. Důležitým faktem také je, že každý z nás je nejen příjemcem informací, tedy zákazníkem, jehož pozornost je přitahována; ale rovněž i výrobcem, jehož produktem je získání pozornosti ostatních. Cílem příspěvku je poukázat na význam pozornosti v dnešní době, uvést základní způsoby a rady, jak se naučit s pozorností pracovat a jak zefektivnit pracovní proces.

Tento článek se zabývá nejpodstatnějšími základy teorie ekonomiky pozornosti. Vysvětluje důležitost pozornosti v dnešní době technologického pokroku, zdůrazňuje nutnost rovnováhy mezi příjmem a výdejem informací a pozornosti. Ačkoliv se to může zdát na první pohled nepravděpodobné, pozornost je vyjádřitelná jako „měna“ obchodního průmyslu a musí se s ní náležitě zacházet. V závěru se článek věnuje odvětvím, ve kterých se ekonomika pozornosti velmi výrazně projevuje a kde firemní management klade důraz na udržení stability a navíc posílení této „měny“.

**Abstract:** Attention becomes increasingly an important part of our life, work as well as personal. There is an excessive amount of information all around us and our attention – the most scarce resource we own, must be applied as effectively as it could be. An important fact is that each of us is not only a receiver of information, a customer whose attention is gained; but at the same time a producer whose product is gaining attention of the others. The aim of this article is to highlight the importance of attention nowadays, state basic ways and recommendations how to learn to work with attention and how to make the work process more effective.

This article is interested in the most essential principles of the theory of attention economy. It explains the importance of attention in the contemporary world full of technological development, it highlights the importance of an equilibrium between input and output of information and attention. Although it might look improbable, attention is expressible as a “currency” of business and so it must be dealt with properly. Finally, the article pursues the branches in which the attention economy plays a significant role and where company management pays attention to preserving stability and even strengthening this “currency”.

**Klíčová slova:** ekonomika pozornosti, technologie, trendy v ekonomice, sdílení informací, udržení pozornosti

**Key words:** attention economy, technologies, trends in economy, sharing of information, paying attention

**Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant FF\_2012\_002 Management v éře sociálních médií.

## 1 Úvod k teorii pozornosti

Dnešní doba s sebou nese velké množství ojedinělých prvků, které se v minulosti nevyskytovaly vůbec nebo v naprosto odlišné formě. Jedním z nich je i pozornost, jakožto schopnost jedince soustředit se na jednu věc. Pozornost může být také definována jako soustředěná duševní činnost na jednu konkrétní informaci, kdy se informace dostávají do našeho úhlu pohledu, my se soustředíme na jednu z nich a poté se rozhodneme, jestli a jak budeme postupovat dále. [1] Naše pozornost se postupně stává jednou z nejvzácnějších komodit, které jako pracovní síla můžeme dnešnímu trhu nabídnout. Proto bychom se měli zamyslet nad tím, jak svou vzácnou pozornost využijeme a do jaké míry z ní dokážeme dále těžit. [2]

Pokud si představíme model velké mezinárodní firmy o několika tisících zaměstnancích a pracovního vztahu generálního ředitele a jeho podřízených, nutně nastává otázka “Je tento ředitel schopen se stejným dílem věnovat všem svým podřízeným? Je vůbec schopný zapamatovat si je všechny jménem a znát jejich náplň práce?”. Odpověď je nasnadě – samozřejmě to není v jeho silách, má přece jen jedny ruce a hlavu. Výdobytky dnešní doby, především moderní technologie, nám pomáhají se s takovými situacemi vyrovnat. Generální ředitel může mít stohy materiálů o svých zaměstnancích, rozříděné podle různých kritérií; může mít mailovou schránku rozdělenou podle oddělení; může pořádat pravidelné schůze, jak prezenční, tak i třeba virtuální, aby ušetřil čas sobě i ostatním. Přesto jeho pozornost se může v dané chvíli upínat jen na jednu věc, na jednoho spolupracovníka, a ti ostatní stojí stranou. Aby firmu vedl co nejúspěšněji, potřebuje se zaměřit na co největší počet lidí v co nejkratším možném časovém úseku. Musíme se tedy snažit moderní technologie využít v co největší míře tak, aby nám nejen usnadňovaly naši práci, ale měly i pozitivní vliv na třídění našich myšlenek a využití naší pozornosti tím nejefektivnějším způsobem.

### 1.1 Vliv technologického pokroku na pozornost

Největším problémem dnešní doby co se týká informačních technologií je fakt, že žijeme ve věku, kdy je kolem nás obrovské množství informací a příliš málo času na to, je všechny zachytit a vstřebat. Každý den se díky televizi, rádiu a Internetu setkáváme s nezměrným množstvím informací a neexistuje šance je všechny pochytit. Naše pozornost může být upnuta jen na jednu věc v jednu chvíli a to nás velmi omezuje, když se zamyslíme nad tím, kolik informací každou vteřinu média vypustí. Dřívější generace s pozorností takové problémy neměly, je to dáno především tím, že neexistovalo tolik prostředků, jak se k informacím dostat, rozhled lidí býval značně omezený.

Technologický posun s sebou také přináší tzv. bludný kruh. Stále nové objevy si vyžadují nové technologie, díky kterým se nejnovější vynálezy dostanou do oběhu. Tyto nové technologie ale kladou velký důraz na znalosti odborníků. Tyto znalosti musí být komunikovány správným způsobem, aby nedocházelo k technickým problémům a chybám. Organizace tedy pravidelně dostávají novou “váрку” informací, které musí předat zaměstnancům, kteří následně nové vynálezy mají za úkol přenést do svého pracovního procesu. Lidé jsou tedy neustále zahlcováni informacemi a tento kruh nikdy nekončí.

Pokud chceme svůj čas využívat efektivně, měli bychom přijmout fakt, že pozornost je v dnešní době naší nejvzácnější devizou na trhu. Může být popsána jako “měna” dnešního byznysu, protože vykazuje mnoho monetárních charakteristik. Bohužel jí stále chybí ta základní – měřitelnost. Již dlouho se odborníci snaží pozornost zkoumat a najít nejúčinnější metody měření, dodnes ale bohužel nenalezli jednoznačné a univerzální řešení. Nalezení metod měřitelnosti je ale na správné cestě. Lidé si čím dál více uvědomují, že pozornost je jedinou veličinou v pracovním procesu, kterou nelze zařídit, vypracovat nebo sehnat. Také je potřeba si uvědomit, že přítomnost pozornosti se velmi těžko dokumentuje, ale na druhou stranu její nedostatek je dříve nebo později znát. Organizaci dokonce deficit pozornosti může dovést až k bankrotu.

Jak již bylo řečeno, pozornost jako měna vykazuje některé shodné charakteristiky jako například peníze. Je známo, že každá měna musí být vzácná, jinak dochází k nepříznivé inflaci. V tomto ohledu se ale pozornost výrazně odlišuje – v jejím případě k inflaci nikdy dojít nemůže, protože člověk nikdy nebude schopen dosáhnout sto procentní pozornosti na sto procent zadaných úkolů.

### 1.2 Základní pojmy spojené s pozorností

Téměř každý člověk v dnešní době považuje za úspěch, podaří-li se mu udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem. Denně jsme totiž v práci vystavováni obrovskému množství informací a naší náturou je, že se všemožně snažíme vstřebat vše, co nám je k dispozici. Tím se dostáváme do stavu, kdy zjišťujeme, že pracovní doba nám k absorbování všech informací nestačí a následkem toho bývá, že si “nosíme práci domů”. Pokud se ale naučíme naši pozornost směřovat správně a efektivně, těmto depresivním a vyčerpávajícím situacím se můžeme úspěšně vyhýbat.

Jedním ze základních pojmů v souvislosti s pozorností je “info stres”. [3] Jak již bylo popsáno výše, sami cítíme, že jsme denně vystaveni příliš velkému množství informací, které nejsme schopni zpracovat. Připadá nám, že kapacita našeho mozku na tolik nových vjemů a informací jednoduše nestačí. Uvědomujeme si, že všude kolem nás jsou informace, ale naše pozornost na ně nestačí. Následkem toho často bývají psychické problémy a deprese.

Dalším podstatným pojmem je “organizační ADD”. [3] ADD jako nemoc znamená Attention Deficit Disorder, čili poruchu pozornosti, a v dnešní době je nejčastěji spojována s hyperaktivitou předškolních a školních dětí. Děti trpící touto psychosomatickou poruchou jsou nadměrně aktivní, pořád chtějí něco dělat, nevydrží chvíli v klidu, mají neustálou potřebu mluvení nebo pohybu. V souvislosti s organizací a pracovním procesem mluvíme o nedostatku pozornosti pro výkon vlastní práce, lidé trpící touto chorobou se v práci špatně soustředí, nedokáží poslouchat ostatní, těžko se orientují v rozhodovacích procesech – unikají jim klíčové informace pro správné rozhodnutí, nedokáží se sebereflektovat. Bohužel v dnešní době být úspěšný znamená udržet pozornost sebe i ostatních.

Pro úspěch organizace je nutné si uvědomit následující fakta, spojená s pozorností:

- 1 nové technologie samy o sobě organizaci nezachrání, důležitá je schopnost vyrovnat se s pozorností
- 2 musíme se naučit vnímat ostatní, jejich myšlenky a názory; nebýt laxní a uzavření ve vlastním světě
- 3 abychom dosáhli úspěchu, musíme investovat do trhu pozornosti (např. pomocí reklam, promotion)
- 4 pozornost je nevratná veličina, jakmile je jednou ztracena, nedá se získat zpět
- 5 zdroje informací se neustále zvyšují díky médiím, naopak zdroje pozornosti (lidé) se neustále snižují – následkem je nerovnováha, která je kompenzována faktem, že nejvyšší pracovníci (manageři) pracují o mnoho hodin více než nižší pracovníci, aby měli dostatek času zpracovat co největší objem informací
- 6 rozložení naší pozornosti je značně nerovnoměrné, něčemu nevěnujeme dostatek pozornosti, jinému až příliš mnoho
- 7 organizace by měla mít zájem o udržení pozornosti nejen tam, kde z toho potenciálně může těžit, čili u investorů a zákazníků, ale stejně tak u zaměstnanců

## 2 Změny vnímání pozornosti v čase

Historie pozornosti je úzce spojena s vývojem lidstva. Od pradávna lidé pracovali - nejprve, aby získali obživu, následně, aby měli dostatek příjmů si obživu obstarat. Pokud budeme uvažovat o dřívějších společnostech, předchůdcích dnešních korporací, můžeme konstatovat, že v dávných dobách měla největší sílu v dané organizaci fyzická zdatnost a síla. Později se centrum úspěchu přesunulo ve prospěch znalostí, kdo více věděl a uměl, ten vyhrál. Dnes se však situace mění. Nejvýznamnějším prvkem již nejsou samotné znalosti, ale právě pozornost a její udržení. Informací je jednoduše všude kolem nás spousta, naším úkolem je soustředit se na to důležité.

Pozornost jako takovou je těžké přesně definovat, ale stále platí pravidlo, že “oči nelžou” - čili že to, na co se díváme, je to, na co se soustředíme a čemu věnujeme veškerou naši pozornost. Moderní metody měření pozornosti ale dokazují, že i toto zlaté pravidlo někdy může klamat, především v běžném životě, kdy mnohokrát něco nebo někoho upřeně pozorujeme, ale naše pozornost a myšlenky jsou úplně jinde, například při pracovních setkáních, nudných školních hodinách apod.

### 2.1 Typy pozornosti a jak je využít

V pracovním prostředí dnes platí, že co se týká získání a udržení pozornosti zaměstnanců, musíme jim ukázat něco nového, odlišného od všeho ostatního. Na druhou stranu tuto informaci nelze brát jako precedent a bezmezně se jí řídit, protože jiné experimenty dokázaly, že pokud organizace, která vyrábí například určitý druh zboží, stále přichází s něčím novým, zákazníci si na to zvyknou, začnou tuto situaci brát jako standard a jejich pozornost je nenávratně ztracena. Toto důležité zjištění je aplikovatelné jak na výrobní průmysl, tak například na školský systém či interfiremní postupy. Jednoduše platí, že je efektivní přicházet s něčím novým, ale všeho s mírou, je nutné udržovat určité časové odstupy.

Studie [4] rovněž prokázaly, že pozornost má několik neměnných aspektů. Základem je, že má dvě fáze: zužující a rozhodovací. Zužující fáze znamená, že naši pozornost věnujeme jen jedné konkrétní věci, vybíráme si, na co se chceme soustředit a na danou věc pak upřeme veškerou naši pozornost. Druhá fáze, rozhodovací, pak znamená, že na základě našeho soustředění vyhodnotíme situaci a rozhodneme se tak, jak nám to v dané chvíli připadá nejefektivnější. S touto teorií jsou spojeny tři důležité body pozornosti: všimnutí si – soustředění se – rozhodnutí/akce. Bez konečného rozhodnutí nebo akce se totiž nedá mluvit o soustředění se nebo udržení pozornosti, protože z naší snahy v tom případě nevyšel žádný hmatatelný produkt. Konečné rozhodnutí v některých případech nemusí nutně padnout, přinejmenším bychom o něm měli ale vždy přemýšlet, jen tak se naše pozornost stává efektivně využitou.

Existuje šest typů pozornosti, které mohou být jednoduše spárovány: [5]

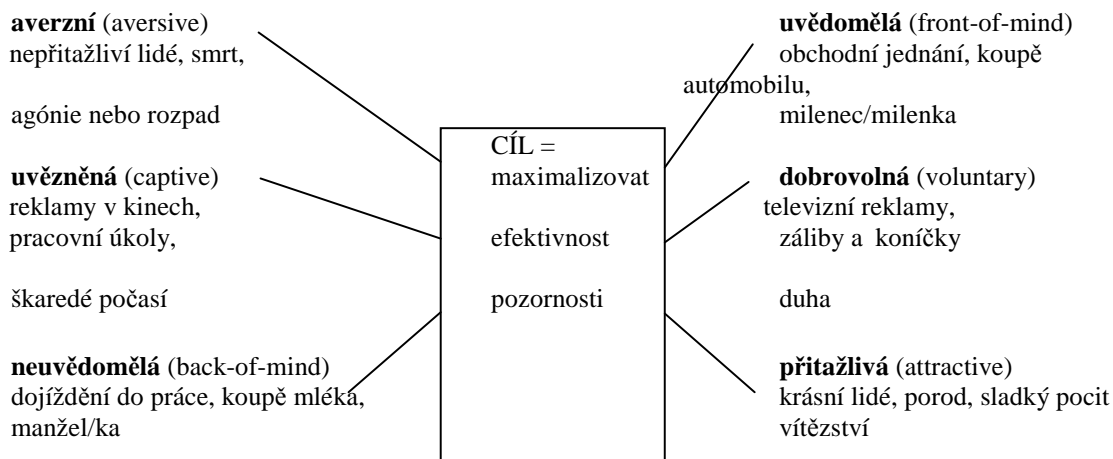


Schéma 1: Šest základních typů pozornosti.

Těchto šest skupin se od sebe diametrálně odlišuje, ale zároveň mají i společné prvky. První dvojici je pozornost *uvězněná* versus *dobrovolná*. Rozdíl mezi nimi souvisí s výběrem – lidé se soustředí nejen na to, na co musí, ale i na to, na co sami chtějí. Druhá dvojice je *averzní* versus *přitažlivá* pozornost, kdy rozdíl spočívá v motivaci – v případě averzní pozornosti se soustředíme na věci, protože se chceme vyhnout negativní zkušenosti; v případě přitažlivé pozornosti je situace opačná, soustředíme se, protože máme dojem, že nám to přinese pozitivní zkušenost. Poslední, třetí dvojice zahrnuje pozornost *uvědomělou* versus *neuvědomělou*. Uvědomělá pozornost je explicitní, mířená a vědomá; neuvědomělá pozornost je přesným opakem, jsou to činnosti, které děláme rutinně, bez přemýšlení. Pokud se setkáme s novou informací, je nutné ji zpracovat uvědomělou pozorností, pokud se s danou situací setkáme vícekrát, je automaticky přesunuta do neuvědomělé pozornosti. Tento fakt je dobře využitelný v organizacích, kde „staré“ pracovní úkoly mohou být nahrazeny novými a přitom je možné zpracovávat obojí, jelikož jeden úkol můžeme dělat rutinně a na druhý se můžeme o to lépe soustředit. Výše uvedené druhy pozornosti se také nevyklučují, při plnění jednoho úkolu je možné využívat více z nich, samozřejmě ne v rámci jedné skupiny.

Pozornost může být individuální nebo skupinová. Studie se dodnes zaměřovaly především na tu individuální a zkoumaly jednotlivce. V organizaci se ale nikdy nemůže stát, že by byla schopná zpracovávat všechny informace, čili skupinová pozornost není jen jednoduchým součtem pozornosti jednotlivých pracovníků, protože tito lidé svou pozornost často soustředí na méně věcí, než je počet jich samotných. Organizační pozornost tedy vyžaduje paralelní procesy, naopak individuální pozornost vyžaduje spíše více po sobě jdoucích procesů.

Je rovněž důležité uvědomit si, že management pozornosti není totéž jako time management. Pozornost jako taková není přímo spjata s časem, efektivita rozhodnutí nutně nezávisí na době, po kterou se dané situaci věnujeme. Jen si vzpomeňme na nudné hodiny ve škole, kdy jsme strávili spoustu času neefektivním zíráním před sebe. Naopak někdy můžeme i v krátkém časovém úseku dosáhnout vysoké efektivity – například když manager pochválí svého podřízeného, jemu samotnému to zabere minimum času, ale v návaznosti na to může očekávat zvýšení produktivity daného pracovníka.

Do budoucna se dá očekávat, že budou úspěšné právě ty organizace, které budou excelentní v managementu pozornosti. Bohužel zatím stále přetrvává čas jako nejdůležitější hledisko. Tento názor se uchytil od začátku průmyslového věku, kdy pro efektivní výrobu bylo nutné vynaložit spoustu času a kdy platila lineární rovnice „čím více času v práci strávím, tím více výrobků vyrobím“. Odměny za práci se ve většině organizací stále pohybují v hodinových sazbách, práce je jednoduše stále placená od hodiny. Vzhledem k dynamičnosti

dnešní ekonomiky a trhu obecně tento systém ale značně pokulhává. Pracovníci ztrácejí motivaci, protože vědí, že ať je jejich samotná práce přínosná nebo ne, ať dělají důležité úkoly nebo ne, dostanou stále stejnou mzdu. Naštěstí některé organizace již pochopily stále se snižující význam veličin jako čas a výkon. Tyto firmy vědí, že nejdůležitější je cena investorů, kam ti vloží své finanční prostředky. Momentální praxe těchto pokrokových organizací je, že rozprodávají část svých akcií vlastním zaměstnancům a tím jim velmi významně zvyšují motivaci. V některých firmách jsou pracovníci dokonce placeni ne za čas, který v práci stráví, ale za užitečnost svých nápadů – tím je rovněž zvyšována jejich motivace a odměněna snaha o rozvoj organizace.

## 2.2 Pozornost na Internetu

Dnešní „internetová“ doba znamená naprosto nové způsoby vnímání pozornosti, lidé na Internetu tráví spoustu času, někdy možná i více, než by sami chtěli. Společnost Alexa [6], která se již několik let věnuje analýze návštěvnosti webů, v roce 2009 provedla zajímavý průzkum. Ten se zaměřil na to, které webové stránky a servery jsou mezi lidmi nejvyhledávanější. Výsledky jsou následující:

1	Google	nejpopulárnější internetový vyhledávač
2	Yahoo!	americký internetový vyhledávač
3	Facebook	největší sociální síť
4	Youtube	největší internetový server pro sdílení video souborů
5	Windows Live	skupina on-line služeb od Microsoftu
6	MSN	Microsoft Network - kolekce internetových služeb od Microsoftu
7	Blogger	webová služba pro zveřejňování příspěvků (blogů)
8	Wikipedia	mnohojazyčná otevřená webová encyklopedie
9	Baidu	čínský vyhledávač
10	Yahoo! (japonská verze)	internetový vyhledávač
11	MySpace	komunitní server
12	Google (indická verze)	internetový vyhledávač
13	Google (německá verze)	internetový vyhledávač
14	QQ	čínský portál a IM ve stylu ICQ
15	Twitter	sociální síť a mikroblog
16	Rapidshare	nejznámější upload server
17	Microsoft	oficiální web americké nadnárodní společnosti
18	Google (francouzská verze)	internetový vyhledávač
19	Sina	čínský zpravodajský web
20	Wordpress	svobodný open source redakční publikační systém

Jak z průzkumu vyplývá, lidé nejvíce pozornosti věnují hledání nových informací. To potvrzuje teorii, že dnes žijeme v době, kdy informace samotné mají téměř nulovou hodnotu (protože jsou většinou volně dostupné), ale kdo je nemá, jakoby zůstal pozadu. Dalším důležitým prvkem jsou sociální sítě a sdílení nejrůznějších dat – videí, hudby, myšlenek apod. Další kapitolou jsou weby velkých společností, které tímto poskytují data a informace o organizaci samotné. Posledním významným článkem jsou komunikační servery – novodobé verze dříve populárního ICQ. Z výsledků tedy plyne, že lidé svou pozornost nejčastěji věnují hledání nových informací, sdílení informací a komunikaci mezi sebou samými – pravděpodobně opět za účelem přenosu informací.

Další zajímavý průzkum provedla společnost Media Metrix [7] v roce 2000. Ta také zkoumala návštěvnost webových stránek, ale výsledky zveřejnila v obecnější rovině. Průzkum podal následující výsledky:

1. portály a vyhledávače

2. stránky orientované na zprávy a novinky
3. stránky orientované na technologie
4. komunitní servery a sítě
5. aukční servery
6. informační a prodejní servery
7. pornografické stránky
8. stránky orientované na cestování

Ačkoliv je průzkum společnosti Media Metrix téměř o deset let starší, než podobný od společnosti Alexa, výsledky nejsou příliš rozdílné. Je třeba ale vzít v úvahu, že oba průzkumy nejsou úplně identické, jeden se zaměřuje na jednotlivé webové stránky, druhý je zaměřený spíše na témata, která lidé nejčastěji vyhledávají. Je ale zřejmé, že lidé svou pozornost na Internetu věnují tomu, co je momentálně nejzajímavější (viz. rychlý vzestup sociálních sítí), zároveň se snaží skrz Internet získávat nové informace a sebevzdělávat se v nejrůznějších oblastech.

### 3 Měření pozornosti

Jak již bylo zmíněno, s měřením pozornosti bylo od počátku spojeno mnoho problémů, především díky nepřesné definici a znalostem teorie pozornosti. Od začátku se ale organizace snažily využít pozornost svých zákazníků ve svůj prospěch a vytěžit z ní co nejvíce. Pokrokové firmy si totiž uvědomují důležitost jedinečnosti svého postavení na trhu, obzvláště v dnešní konkurenční době, a chápou, že pokud nedokáží dlouhodobě upoutávat pozornost, brzy skončí v bankrotu.

#### 3.1 Metody měření pozornosti a jejich vývoj

Jednou z prvních vlastovek v metodách měření pozornosti byl vynález rádia a televize. Televizní reklamy si jako výplň mezi hlavními pořady a relacemi brzy získaly pevné místo v programu. Velké korporace si totiž byly vědomy faktu, že ať chceme nebo ne, televize nás každodenně ovlivňuje a umístění reklamních spotů mezi relace s vysokou sledovaností a tudíž popularitou, může mít významný vliv na prodej zboží dané organizace. Tyto firmy ale potřebovaly data a statistiky, aby dokázaly zhodnotit, které produkty do reklam zařadit a v jakou dobu tak, aby bylo dosaženo co největšího úspěchu. První metodou, která byla v tomto ohledu vynalezena a hojně využívána, byly deníky. Klasické diáře, kdy lidé zapisovali tužkou na papír to, co právě vidí v televizi. Jádrem této metody bylo zjistit, jak různí lidé reagují na ten samý podnět a jak dobře se na danou věc dokáží soustředit. Jakkoliv jednoduše a zastarale to může znít, tato metoda měření pozornosti byla průkopníkem pro všechny ostatní, později vytvořené a aplikované.

Další metodou, která přímo navazovala na deníky televizních diváků bylo využití pagerů. Odborníci totiž zjistili, že pokud jsou si lidé vědomi faktu, že mají za úkol se soustředit, protože následně budou muset zapsat poznámky, chovají se jinak než v běžných situacích. Proto se do hry vložily právě pagery, jakožto malá nenáročná zařízení, která slouží k upozornění jejich vlastníků na jakoukoliv poznámku. V podstatě se jedná o malé elektronické diáře, lidé si do nich vloží poznámku a kdy na ni chtějí upozornit, a v daný čas pager zapípá. Rovněž s jeho pomocí lidé mohou vzájemně komunikovat, nelze s nimi ale klasicky telefonovat, spíše se jedná o starší verzi SMS zpráv. Organizace začaly využívat pagery k tomu, že v nečekaný moment nechaly pager zapípat a člověk musel v tu danou chvíli zapsat, co právě vidí, slyší a vnímá. Jeho pozornost tedy již nebyla sledována naprogramovaně, ale zcela náhodně, což vedlo k zásadním poznatkům především v oblasti změn lidské pozornosti v různých situacích a následně k využití získaných dat v marketingu organizací.

Jednou z moderních metod, které jsou již několik let známé i široké veřejnosti, je využití peplemetrů. Jedná se o marketingově zaměřenou metodu měření, volně navazující na ty předešlé. Mnoho českých občanů se s touto metodou před pár lety setkalo osobně. Organizace se masivně snažily protlačit přístroje – peplemetry, které měly za úkol sledovat jednotlivé členy rodiny a jejich preference v oblasti televizních relací. Princip této metody je jednoduchý, každý člen rodiny dostal své vlastní tlačítko na televizním ovladači, které zmáčkl kdykoliv si sedl k televizi a sledoval nějaký pořad. V momentu, kdy se sledováním televize skončil, znovu zmáčkl příslušné tlačítko. Organizace tedy měly přesné statistiky o preferencích lidí různého věku, vzdělání,



zájmů apod., to vše bez větší námahy ze strany respondentů. V dnešní době jsou peplemetry stále v určité míře používány, často jsou ale nahrazeny modernějšími variantami měření. Cílem organizací je, aby v blízké budoucnosti „každý televizní nebo rádiový programátor věděl, kdo přesně se dívá nebo poslouchá“. [8]

Mezi další využívané metody měření pozornosti patří přímé dotazníky, nejčastěji ohledně času stráveného nad jednotlivými úkoly, což samo o sobě nevyjadřuje podstatu pozornosti, protože jak víme, pozornost a čas si nejsou rovny. Jinou dotazníkovou metodou je tzv. „best recall“, kdy se organizace zajímají o to, co přitáhlo respondentovu pozornost za poslední den, ať už se jedná o cokoliv. Na základě získaných dat je opět možné vytvořit různé modely vhodné pro různé typy lidí.

V roce 2006 dokonce američtí vědci vyvinuli přístroj na měření pozornosti pomocí sledování průtoku kve v lidském mozku. Tento postup se nazývá „Dopplerova sonografie“ [9] a klade si za cíl poskytnout užitečné informace týkající se udržování pozornosti především s ohledem na různé pracovní pozice, které si absolutní pozornost vyžadují, například piloti, řidiči a v podstatě všichni lidé, kteří potřebují v práci jednat rychle a přesně. Výsledky rozsáhlého výzkumu ukazují, že lidé neztrácejí pozornost po přibližně 40 minutách, jak se obecně tvrdí, ale dokonce už po 10 minutách, a to aniž by si to uvědomovali. Mozek jim jednoduše ochabuje a nedostává se mu tolik kyslíku, následkem čehož jsou zpomalené reakce a potíže se soustředěním. Pro mnoho profesí je toto zjištění klíčové a organizace by se měly zamyslet nad tím, zda jejich pracovníci jsou opravdu schopni udržet pozornost dlouhé hodiny bez přestávk a přesto podávat bezchybný výkon.

### 3.2 Technologie využívané k měření pozornosti

Technologický pokrok sehrál velmi důležitou roli ve vývoji lidské pozornosti. Výsledkem je, že v dnešní době je všude kolem nás nepřeberné množství technologických „vychytávek“, které nám primárně mají pomáhat získávat stále nové a nové informace. Bohužel negativní stránkou těchto moderních přístrojů je, že lidé ztrácí pozornost, nedokáží se dlouhodobě soustředit, jsou zahlceni informacemi. Otázkou tedy zůstává, zda technologie, které nás touto cestou vedou do slepé uličky, mohou být v určitém ohledu i užitečné a zda mohou přinášet pozitivní výsledky v oblasti udržení pozornosti.

Technologie spojení s měřením pozornosti se dělá do tří základních skupin: získávání pozornosti, strukturování pozornosti a obrana proti pozornosti. [10] Mezi nejelementárnější a nejpoužívanější technologie v této oblasti patří aplikace v telekomunikaci, hardwaru a softwaru. Největším problémem pro organizace, které se vývojem nových technologií pro tuto oblast zabývají, zůstává fakt, že to, co dnes může extrémně přitahovat pozornost nebo být až kontroverzní, se za krátkou dobu stane něčím obvyklým a nezajímavým. Za celým tímto vývojem jsou samozřejmě peníze - profit. Proto marketingoví specialisti musí neustále přicházet s novými způsoby, jak oslovit co nejvíce lidí a především jak nejúspěšněji prodat svůj produkt. Proto nám čas od času zavolá milá telefonní operátorka, tážající se na naši spokojenost se současným operátorem. Proto nás na ulici zastavují mladí sympatičtí muži, nabízející nám tu zaručeně nejvýhodnější nabídku. Proto když jdeme kolem restaurace rychlého občerstvení, záhadným způsobem v tu chvíli dostaneme chuť na hamburger nebo hranolky. Proto musíme tlumit hlasitost na ovladači kdykoliv v televizi začne běžet reklamní blok. Marketingoví experti se naučili využívat moderní technologie k tomu, aby co neúčinnějším způsobem zachytili naši pozornost.

Mezi hlavní technologie využívané k získání pozornosti 20. století bezpochyby patřilo video, kvalitní přenos zvuku, komunikace mezi lidmi na dálku, atd. Počítá se s tím, že brzy své místo v marketingu organizací získá virtuální realita, teleportace a využití dalších lidských smyslů, především čichu a chuti. Můžeme tedy počítat s televizí, která bude přenášet vůně, když bude běžet například kulinářský pořad. Nebo teleportační kabiny, které nás během několika sekund přenesou například do Austrálie. Samozřejmě teď nám to připadá jako daleká budoucnost, ale zamysleme se nad tím, jak rychle se vše vyvíjí, obzvlášť v dnešní době. Pokud chceme získat pozornost ostatních, ať už se jedná pracovní vztahy nebo soukromé, musíme se naučit vymýšlet stále nové způsoby využití dostupných technologií. Protože jak říká staré přísloví: „Kdo chvíli stál, už stojí opodál“.

Pokud se nám podaří pozornost získat, jsme na dobré cestě, ale ještě zdaleka není vyhráno. Dalším významným problémem dnešní přetechnizované doby je udržení pozornosti. Je známým faktem, že pokud nám informaci někdo vnucuje, brzy automaticky ztratíme zájem. Jen si vzpomeňme na ony sympatické muže z ulice, nabízející ty nejlepší produkty. Jakmile nám začnou přednášet výhody oného bezkonkurenčního tarifu, je jen otázkou času (a vůle, případně taktu), než jejich nabídku odmítneme a rozloučíme se s nimi. Pokud se naučíme pozornost strukturovat [11], pomůže nám to uvědomit si, jak snadné je udržet si pozornost kohokoliv, jak zákazníků, tak posluchačů naší prezentace v práci a dokonce i vlastních dětí.

▲ *Proveďte změnu.* Snažte se nemluvit monotónně, změnit prostředí nebo cokoliv, co bude mít za následek znovuvyvolání pozornosti u posluchače.

- ▲ *Povězte zajímavý příběh.* Pokud záplavu nudných dat a statistik přerušíte historkou ze soukromí (samozřejmě nějakým způsobem týkající se tématu), věřte, že naprostá většina posluchačů v tu chvíli zbystří. Lidé jsou naprogramováni tak, že chtějí vědět, co bude dál. Naše zvědavost nás nutí poslouchat.
- ▲ *Naučte se včas skončit.* Nesnažte se o nekonečný příval informací, posluchači si je stejně nezapamatují všechny. Svůj příspěvek raději rozdělte na menší ucelené části.
- ▲ *Držte se reality.* Pokud si posluchači budou schopni data, která jim předáváte, živě představit, snadněji jim porozumí a udržíte si jejich pozornost. Existují spolehlivé prvky, které v tomto ohledu pomáhají – obrazová dokumentace, jasná struktura a především naše víra a zapálení v to, o čem informujeme.
- ▲ *Obracejte se na posluchače.* Pokud informace obrátíte na jejich stranu, jakoby oni byli jádrem věci, budou si připadat částí celku a rozhodně se budou na dané téma lépe soustředit. Jedná se přece o ně samotné! Podobně funguje použití známých tváří místo posluchačů. Musíte ale vědět, jací známí lidé na dané posluchače zapůsobí, jaké jsou jejich preference a zaměření.
- ▲ *Nepřestávejte udržovat pozornost.* Naopak, snažte se využít situaci, kdy se vám již podařilo si pozornost posluchačů získat, a přidejte na otáčkách. Jakmile jste si jejich pozornost jednou naklonili, pravděpodobně budou přístupnější k dalším informacím.
- ▲ *Nepřerušujte probíhající proud informací.* Lidé potřebují přestávky mezi velkým množstvím informací, ale čím delší budou vaše příspěvky, tím více informací můžete předat. Stejně tak fungují i televizní reklamy – čím delší jsou, tím menší je pravděpodobnost, že diváci přepnou na jiný program.
- ▲ *Umožněte posluchačům změnit situaci.* Jedním z důvodů, proč jsou média v dnešní době tak rozšířená a mocná je fakt, že sami lidé se mohou částečně podílet na tom, co budou poslouchat, na co se budou dívat a co budou hledat na Internetu. Umožněte jim proto alespoň v minimální míře podílet se na samotném příspěvku, opět tím přitáhnete jejich pozornost.

Výše popsané tipy zaručeně pomohou udržet pozornost ostatních. Lidé mají totiž obecně problém s jejím udržením a tak se objevují stále nové způsoby, jak tomuto negativnímu jevu předejít. Přesto je zajímavé, že stejně tak, jako si uvědomujeme, že často ztrácíme naši pozornost, v určitých situacích jsme schopni se dlouhou dobu soustředit. Je zvláštní, že když jsme chodili do školy, občas nám dělalo nesmírné utrpení vydržet sedět a poslouchat 45 minut, ale když si pustíme film, čteme knihu nebo hrajeme PC hry, jsme schopni se této aktivitě věnovat i několik hodin v kuse. Jak je to možné? To bohužel zatím nebylo zodpovězeno. Faktem ale zůstává, že v případě, že se jedná o situace nebo činnosti, které děláme zájmově, do kterých nejsme nuceni, dokážeme si pozornost udržet o dost déle.

#### 4 Jak se naučit pracovat s pozorností

Existuje několik jednoduchých pravidel, která nám mohou pomoci při snaze naučit se pracovat na udržení pozornosti a jejím efektivním využití. Pokud si tato pravidla osvojíme, můžeme dosáhnout značného zvýšení efektivity naší práce. Bohužel hodně lidí nad tématem jako je pozornost a její význam ve společnosti nepřemýšlí a nepovažuje to za marginální prvek životního úspěchu. Naopak manažeři úspěšných organizací si uvědomují, že efektivní využití pozornosti pracovníků je klíčem k úspěchu a zajišťuje plynulý chod podniku a neustálé zlepšování.

Psychobiologické zkoumání [12] potvrdilo, že pokud chceme udržet pozornost svou nebo někoho dalšího, měli bychom se řídit následujícími jednoduchými principy:

- [1] mějte přístup vždy pouze k omezenému množství informací, aby nedošlo k zahlcení
- [2] snažte se objekt své pozornosti odlišit od všeho ostatního v okolí, abyste předešli odpoutávání pozornosti jinam
- [3] zaměřujte se pouze na hlavní prvky a potřeby dané situace nebo úkolu, dodržujte posloupnost informací a pokynů
- [4] mějte na paměti, že lidé vždy nejprve přemýšlí o odměně, až potom o samotné realizaci daného úkolu

Pokud se chceme naučit pracovat s naší vlastní pozorností a těžit z ní to nejlepší, nejprve se musíme zamyslet sami nad sebou, do jaké míry jsme schopni se v běžných situacích soustředit. Pokud se zamyslíme nad tím, co uděláme jako první věc, když přijdeme do práce, nebo domů, jsem přesvědčena, že většina odpoví, že zkontroluje svou e-mailovou schránku, jde na Facebook, na Youtube nebo na Twitter. Podobná situace nastává, pokud jsme přímo postaveni před konkrétní úkol. Místo abychom ihned po získání přístupu ke všem potřebným prvkům (přístupu k počítači, skriptům, dokumentům apod.) začali pracovat na úkolu, nastává obvyklá výše zmíněná situace – jdeme na Facebook, pak na e-mail, pak poslechnout nové písničky na Youtube, možná napsat nový článek na vlastní blog. Až potom se věnujeme samotnému úkolu. Toto je klasický případ neschopnosti udržet vlastní pozornost. Samozřejmě víme, že bychom měli dělat důležitou věc, kterou máme před sebou, ale kolem nás je přece pořád tolik nových informací a vjemů! Najednou zjistíme, že jsme všemi těmito „nezbytnými“ činnostmi strávili spoustu času, který jsme už dávno měli věnovat něčemu jinému. Hodiny utíkají a času je tak málo. Pokud se pokusíme si tento negativní jev odvádění pozornosti uvědomit, není složité se mu vyhnout a tím extrémně zvýšit vlastní produktivitu práce. Osvojení následujících jednoduchých zásad [13] může velmi příznivě ovlivnit naše pracovní nasazení:

- ▲ uvědomte si své základní principy a postoje v životě a řiďte se jimi v každodenních záležitostech - vždy myslete na to, co je pro vás obecně v životě důležité a nenechte se strhnout danou situací
- ▲ zpomalte svůj rytmus – naučte se seberefektovat, nejednejte unáhleně. Zvykněte si vyhradit si čas sami pro sebe a zamyslet se nad tím, co a jak jste udělali, jaký to na vás mělo vliv a jaký to mělo prospěch.
- ▲ stanovte si určité rutinní úkoly – tím, že si sami „naordinujete“ úkoly, které budete vícekrát opakovat (za předpokladu, že tento svůj slib budete poctivě dodržovat), stanou se dané situace po nějaké době rutinními a automatickými, což pro vás znamená téměř nulovou námahu a zvýší to vaši produktivitu práce
- ▲ sdílejte; jak znalosti, tak především vaše závazky – fakt, že si uvědomujete, že ostatní ví, o co usilujete, vás neustále bude posouvat dopředu k cíli
- ▲ nepřetěžujte své síly – práci nebo úkoly si rozložte do více menších úseků, pamatujte na pravidlo, že po 90 minutách je nutná přestávka

Důležitými pojmy z oblasti porozumění pozornosti jsou multi-tasking a nepřetržitá částečná pozornost. [14] Ačkoliv na první pohled se nám může zdát, že obsah těchto dvou pojmů je totožný, není tomu tak. Rozdíl mezi nimi tkví v motivaci k úkolům. Při multi-taskingu je naším hnacím motorem touha být produktivnější v kratším časovém úseku, proto se učíme dělat více úkolů naráz. Oproti tomu při nepřetržité částečné pozornosti je naší hlavní motivací touha sledovat všechno kolem nás a mít co nejvíce informací z co nejširšího okruhu. I když se soustředíme na určitý úkol, stále jsme otevřeni dalším vnějším impulsům, protože jsme si vědomi faktu, že každou chvíli může přijít rozhodující moment. Nepřetržitá částečná pozornost může být vnímána jako pozitivní jev, stejně tak jako negativní. Na jednu stranu se neustále snažíme mít přístup k co největšímu množství informací, na druhou stranu ale v té samé chvíli trpíme stresem a depresi z toho, že tolik informací nemáme šanci vstřebat. Přestože si uvědomujeme, že nadměrné množství informací okolo nás a snaha o stoprocentní informovanost mají částečně negativní vliv na naši psychiku a stejně tak na pozornost, stále se snažíme vědět pokud možno všechno o všem a o všech. V dnešním světě jednoduše platí, že čím informovanější jsme, tím jsme na tom lépe ve všech sférách života.

## 5 Závěr

Cílem příspěvku bylo poukázat na zvyšující se důležitost pozornosti v pracovním prostředí i běžném životě. Dle výše uvedených principů, studií, dat a viditelných důsledků je zřejmé, že význam pozornosti je v dnešní době klíčovým prvkem v mnoha odvětvích, jak v pracovním prostředí, tak v marketingu a vzdělávání. Pokud nedokážete získat a především udržet pozornost cílových objektů, nejčastěji vašich kolegů, podřízených, studentů či zákazníků, nemáte šanci být vidět a zaujmout - tím pádem mít úspěch. Pro úspěšné vedení organizace je dnes správné zacházení s pozorností jedním z nejdůležitějších elementů, který může danou firmu vynést do nebes. Na druhou stranu, pokud organizace s pozorností neumí pracovat, myslíme tím především její vedení, je odsouzena k zániku, dříve nebo později nebude stačit požadavkům na dnešním diverzifikovaném trhu.

Moderní metody měření pozornosti ukazují, že lidé jednají jinak v různých situacích – pokud ví o tom, že je někdo sleduje (měří), vědomě se snaží svou pozornost udržet, to ale není cílem společností, které tato měření provádějí. Nejúspěšnější v měření pozornosti obvykle bývají marketingoví specialisté, kteří používají

několik osvědčených metod, jak z lidí a potenciálních zákazníků dostat přesně ty informace, které potřebují. Proto bychom svou pozornost měli upínat na věci, které jsou opravdu důležité a především bychom se měli naučit se svou vlastní „devizou“ - pozorností, efektivně pracovat.

Příspěvek si také kladl za cíl popsat základní postupy a doporučení, jak se naučit pozornost využít v náš prospěch. Bylo popsáno několik jednoduchých postupů a rad, které pokud si osvojíte, nebudete mít problém pozornost svých posluchačů získat i dlouhodobě (v rámci možností udržet). Především dodržujte strukturu, nepřerušujte svůj tok myšlenek, na druhou stranu posluchačům dopřejte přestávku, snažte se mluvit zajímavě, pracujte s tónem hlasu a intonací, a v neposlední řadě myslte i na řeč těla. To už je ale další záležitost hodná detailního zkoumání.

## Literatura

- [1] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C. The Attention Economy, Boston: Harvard Business School Press, 2001, s. 20. ISBN 1-57851-441-X.
- [2] KAŠPÁREK, M. Ekonomie pozornosti anebo strčte si „Dobrý den, máte rád přírodu?“ do špic! Cit. 25.7.2012 z <http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/ekonomie-pozornosti-aneb-strcte-si-dobry-den-mate-rad-prirodu-do-spice-copy/>
- [3] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 6-8.
- [4] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 21.
- [5] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 22-23.
- [6] Dvacet nejnavštěvovanějších webů světa. Cit. 28.7.2012 z <http://www.zive.cz/bleskovky/dvacetnejnavstevovanejsich-webu-sveta/sc-148130/default.aspx>
- [7] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 116.
- [8] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 49.
- [9] Are you really paying attention? Doppler Sonography Helps Psychologists Measure Attention Levels. Cit. 26.7.2012 z [http://www.sciencedaily.com/videos/2006/12/12are\\_you\\_really\\_paying\\_attention.htm](http://www.sciencedaily.com/videos/2006/12/12are_you_really_paying_attention.htm)
- [10] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 73.
- [11] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 79-81.
- [12] DAVENPORT, T. H., BECK, J. C., 2001, s. 67.
- [13] SCHWARTZ, T. It's Time to Take Back Your Attention. Cit. 27.7.2012 z <http://managementexchange.com/blog/its-time-take-back-your-attention>
- [14] STONE, L. Continuous Partial Attention. Cit. 27.7.2012 z <http://lindastone.net/qa/continuous-partial-attention/>

### ***Kontakt na autorku:***

Bc. Petra Horylová  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého  
Křížkovského 12  
779 00 Olomouc

***Krátká informace o autorce:*** Bc. Petra Horylová vystudovala bakalářské studium Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii a momentálně studuje navazující magisterské dvouoborové studium Anglická filologie – Aplikovaná ekonomická studia.

# PRŮZKUM A ANALÝZA FINANČNÍ GRAMOTNOSTI AKADEMICKÉ OBCE FILOZOFICKÉ FAKULTY UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

## SURVEY AND ANALYSIS OF THE FINANCIAL LITERACY OF THE ACADEMIC COMMUNITY AT THE PHILOSOPHICAL FACULTY OF PALACKÝ UNIVERSITY IN OLOMOUC

**Eva KAFKOVÁ, Olga VAŠÍČKOVÁ, Ondřej NOSEK**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Abstrakt:** Hlavním cílem projektu je zmapovat a analyzovat úroveň finanční gramotnosti akademické obce FF UP a zjistit potřeby dalšího finančního a ekonomického vzdělávání ve vysokém školství. Výzkum finanční gramotnosti akademické obce FF UP probíhal kvantitativním a kvalitativním způsobem pomocí standardizovaných osobních rozhovorů a dotazníků v tištěné i elektronické podobě. Hlavním kritériem hodnocení jsou znalosti z oblasti financí a schopnost reálné aplikace finančních znalostí do praxe. Výsledky byly zkonfrontovány i s celostátním výzkumem, mají tedy určitou vypovídací hodnotu nejen na mezifakultní, ale i národní úrovni.

**Abstract:** The main objective of the project is to map and analyze the level of financial literacy of academic community at the Philosophical faculty of Palacky University and to find out further financial and economic education in higher education. This financial literacy research of academic community at the Philosophical faculty of Palacky University was carried out in a quantitative and qualitative manner using standardized questionnaires and personal interviews in paper and electronic form. The main criterion for evaluation are the knowledge and ability to finance and their application into practice. The results were compared with national research, therefore, they have an informative value as for faculties as on the national level.

**Klíčová slova:** finanční gramotnost, akademická obec FF UP, finance, výzkum, vzdělávání

**Keywords:** financial literacy, academic community at the FF UP, finance, research, education

**Afiliace ke grantu:** Průzkum a analýza finanční gramotnosti akademické obce Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, IGA č. FF; 2012; 063

### 1 Problematika finanční gramotnosti

Není pochyb, že jedním z mimořádně důležitých témat dnešního světa je řešení finančních rizik. Podle výzkumu provedeného společností STEM/MARK, a.s., v roce 2007 pro Ministerstvo financí ČR téměř 1/3 lidí (29 %) přiznává, že jí úroveň potřebných znalostí brání ve využívání finančních produktů.[4] Ohrožena je především mladá populace, která se obvykle nebojí riskovat. Jde o to, předejít ukvapeným rozhodnutím, která mladý člověk může učinit z důvodu nízké finanční gramotnosti a která pak mohou nepřiměřeně zatížit jeho další život.[5] Podle Exekutorské komory jsou dlužníky nejčastěji lidé ve věku od 20 do 35 let. Ekonomické finanční znalosti mohou tedy prospět jak jednotlivci, tak celé společnosti.

Finanční gramotnost začíná být nabízena jako volitelný předmět již na druhém stupni základních škol. Na většině středních odborných škol a učilišť je výuka finanční gramotnosti povinná.[6] Otázkou tedy je, na jaké úrovni je finanční gramotnost vysokoškoláků.

System řešení finanční gramotnosti má podporu jak vlády, Ministerstva financí, Ministerstva školství, tak i ČNB. V Senátu Parlamentu ČR se každoročně koná odborný seminář, na kterém jsou mimo jiné prezentovány projekty v oblasti vzdělávání finanční gramotnosti a analyzovány dopady její současné nedostatečné úrovně. Mnoho dalších organizací (ČSOB, ACCA, Talk CV International, atd.) se zapojuje do projektů vedoucích ke zlepšení úrovně finanční gramotnosti žáků a uvědomují si tak jako my, že schopnost orientovat se v dnešním světě bankovních produktů je velice důležitá a pomůže v budoucnu studentům zodpovědně spravovat své finance, osobní či rodinný rozpočet. System budování finanční gramotnosti vychází z koncepčního přístupu Ministerstva financí (MF), Ministerstva školství (MŠMT) a ČNB.[3]

## 2 Hlavní cíle a směry výzkumu

V projektu „Průzkum a analýza finanční gramotnosti akademické obce FF UP v Olomouci“ jsme se snažili prozkoumat finanční gramotnost jak studentů, tak akademických pracovníků. Hlavním cílem výzkumu bylo zmapovat úroveň ekonomické a finanční gramotnosti akademické obce na základě vyhodnocení informací z vyplněných dotazníků a zjistit potřeby dalšího finančního a ekonomického vzdělávání ve vysokém školství – konkrétně na FF UP.

Výzkum probíhal kvantitativním způsobem formou dotazníků. Původní, značně obsáhlý jsme předložili užšímu okruhu studentů a po vyplnění jsme formou diskuse se studenty hodnotili názor na jednotlivé body dotazníku. Z tohoto průzkumu pak byla sestavena konečná verze. Dotazníky bylo možné vyplnit jak písemně, tak elektronicky. Pro potřeby tohoto výzkumu bylo výhodnější použít dotazníky písemné, abychom zabránili respondentům v případném hledání či ověřování si informací na internetu nebo jinde. Většina dotazníků byla tedy vyplněna písemně.

Ze zhruba 5 800 studentů Filozofické fakulty se dotazování zúčastnilo celkem 592 respondentů. Z toho byla převážná část (65 %) z bakalářského programu, 32 % z magisterského programu a jen 4 % z doktorského programu.

Od akademických pracovníků se nám bohužel, nejspíše z důvodu časového vytížení, dostalo jen několik vyplněných dotazníků, proto je dále neuvádíme pro jejich nerelevantnost.

Podle sociodemografických údajů v úvodu dotazníku je možné udělat si lepší představu o celkovém složení respondentů, tedy studentů. Z celkového počtu 592 respondentů bylo 70 % žen a 30 % mužů.

Mezi dotazovanými byla nejvíce zastoupena kategorie studentů a studentek ve věku od 20 do 24 let, (z toho 23 % 20letých, 18 % 21letých, 17 % 22letých, 14 % 23letých a 12 % ve věku 24 let). Jednotlivé zastoupení kateder FF UP je znázorněno na grafu č. 5.

Během dotazování jsme samozřejmě dostali i důležitou zpětnou vazbu. Celá polovina respondentů přiznala, že jim dotazník zaměřený na finanční gramotnost činil potíže. Pro 28 % studentů byl dotazník těžký a 19 % ho vyhodnotilo z větší části jako snadný. Snadný byl pouze pro 2 % dotazovaných. Zároveň by ale většina dotazovaných studentů FF UP (72 %, tedy 426 studentů) uvítala možnost absolvovat semestrální kurz zaměřený na finanční gramotnost v oblastech šetřených tímto dotazníkem.

## 3 Výsledky zpracovaných dotazníků

Pro přehlednost výsledků sesbíraných dat jsme se rozhodli vyplněné dotazníky ohodnotit stupnicí shodnou se známkami na vysokých školách. Dotazník se skládal z třiceti otázek.

30–27	správných odpovědí.....A
26–24	správných odpovědí.....B
23–21	správných odpovědí.....C
20–18	správných odpovědí.....D
17–15	správných odpovědí.....E
14-0	správných odpovědí.....F (neprospěl)

Dotazník úspěšně vyplnilo 27,4 % (162 z 592) studentů, neuspělo 72,6 % studentů (430 z 592), hodnocení je následující:

30–27	správných odpovědí.....A.....	0 studentů
26–24	správných odpovědí.....B.....	0 studentů
23–21	správných odpovědí.....C.....	4 studenti
20–18	správných odpovědí.....D.....	48 studentů
17–15	správných odpovědí.....E.....	110 studentů
14–0	správných odpovědí.....F (neprospěl) .....	430 studentů

Odpovědi na jednotlivé otázky je možné vidět v příloze, kde jsou graficky znázorněny výsledky. V další části rozebereme správná řešení čtyř otázek, které působily dotazovaným největší potíže nebo u nichž považujeme za vhodné správnou odpověď zdůvodnit.

#### 4 Rozbor vybraných otázek

Otázka číslo 10)

Jaká informace je podle Vašeho názoru pro klienty nejdůležitější při dojednávání půjčky (úvěru)?

Měsíční splátka .....	34 %
RPSN .....	32 %
Součet ostatních poplatků .....	18 %
Úroková sazba .....	69 %
Délka splácení .....	39 %

Z daných výsledků je patrné, že pro studenty je nejdůležitější při dojednávání půjčky úroková sazba. Správnou odpovědí je však RPSN. Pojem roční procentní sazba nákladů, který se pod touto zkratkou skrývá, studentům nic neříká. RPSN udává procenta z dlužné částky, která musí spotřebitel zaplatit za období jednoho roku v souvislosti s úvěrem či půjčkou, jejich správou a dalšími výdaji spojenými s jejich čerpáním, tedy veškeré náklady, které jsou s určitou půjčkou spojeny. Zde tedy vidíme rozdíl mezi úrokem a RPSN. Úrok ukazuje pouze a jen cenu vypůjčených peněz, nejsou v něm tedy zahrnuty ostatní náklady, kdežto RPSN v sobě nese veškeré náklady s půjčkou či úvěrem spojené. A které náklady to mohou, kromě úroku, který je pochopitelně tím nákladem nejvyšším, být?

Jsou to například: poplatky za uzavření smlouvy (administrativní poplatky), poplatky za správu úvěru, poplatky za vedení účtu, poplatky za převody peněžních prostředků, první navýšená splátka, pojištění schopnosti splácet apod.[1]

Otázka číslo 15)

Na spořicí účet jste uložili 10.000 Kč a úrok jsou 2 % p.a. Kolik by na tomto účtu bylo za pět let?

Více než 11 000 Kč .....	34 %
Přesně 11 000 Kč .....	41 %
Méně než 11 000 Kč .....	25 %

V této otázce jsme se snažili ověřit několik znalostí. Nejprve to, zda studenti znají zkratku p.a., která znamená roční úrok. Ti, kteří ji znali, správně vypočítali, že na svém spořicímu účtu budou mít za pět let více než 11 000 Kč. Pouze 25 % dotazovaných však počítalo s 15 % daní. Správná je tedy třetí odpověď. Méně než 11 000 Kč.

Otázka číslo 37)

Z dlouhodobého horizontu je nejvýhodnější volbou pro investici:

Akcie .....	40 %
-------------	------

Dluhopisy .....	37 %
Podílový fond .....	21 %
Termínovaný vklad v bance .....	20 %

Jakmile studenti nastoupí do zaměstnání a začnou vydělávat peníze, nabízí se otázka, zda ví, jaká je z dlouhodobého hlediska nejvýhodnější volba pro investici. Výsledky ukazují, že žádná z odpovědí výrazně nepřevyšuje ostatní. Tím pádem studenti pravděpodobně pouze tipovali, kam by své peníze investovali.

Nejčastěji studenti své peníze z dlouhodobého hlediska investovali do akcií. Investování do akcií je správná odpověď, ale je určeno především pro investory připravené nést zodpovědnost za zhodnocování svých peněz. Investor se sám rozhoduje, do kterých akcií a kdy investovat. Investice do akcií jsou spojeny s možností vysokého výnosu a vysokou likviditou, ale i s vyšší mírou rizika.

Další možnou variantou je investice do podílových fondů, která studentům známá není, přestože v dnešní době patří k oblíbenému druhu investování. Podílové fondy jsou vhodné pro krátkodobé uložení peněz až po dlouhodobé investice, spoření a uložení majetku. Jedná se o investování jednotlivce, které je však díky skupinovému investování levnější. Investor by jako jednotlivec musel podstupovat velké úsilí, vysoké transakční náklady a platit další poplatky, které jsou díky skupinovému investování nižší.

Jde o to, že specializované společnosti na podílové fondy nastaví podmínky a pravidla, jak budou s penězi, které jim investoři poskytnou, nakládat.

Za své peníze obdrží podílové listy v papírové či elektronické podobě. Každý jeden podílový list je určitým způsobem oceněn podle aktuálního kurzu, který je závislý na vývoji na finančních trzích.

Díky značné variabilitě a nabídce podílových fondů je výnosnost jednotlivých podílových listů značně odlišná. Vždy záleží na pravidlech podílového fondu (kam může a nemůže své prostředky investovat) a na strategii, které se podílový fond drží (konzervativní či agresivní přístup). Zdrojem výnosů fondu je růst hodnoty majetku daného podílového fondu, který připadá na jeden podílový list. Existují akciové fondy, které jsou nejvýnosnější s největším rizikem, následují smíšené fondy, dluhopisové fondy či fondy peněžního trhu, které představují investice do vkladových účtů, pokladničních poukázek a tím jsou nejméně rizikové a přinášejí prakticky alternativu k termínovaným vkladům s podstatně lepší likviditou.[2]

Otázka číslo 29)

Náklady na výrobu jednoho hamburgeru jsou následující: mleté maso, koření, sůl = 10,50 Kč, žemle = 2 Kč, mzda kuchaře = 5 Kč, další náklady = 2,50 Kč, celkem náklady = 20 Kč. Za kolik se bude hamburger přibližně prodávat, chcete-li dosáhnout zisku 25 % z celkových nákladů a sazba DPH je 10 %?

Početní otázka, kde není možnost výběru správné odpovědi, většinu studentů odradila. Přestože výpočet složitý nebyl, celých 28 % dotazovaných nevedlo žádné číslo. Přestože jsme byli v hodnocení tohoto příkladu tolerantní a uznali jsme i nesprávně zaokrouhlené číslo, zvládla tento úkol vyřešit necelá polovina.

## 5 Závěr

Přestože jsme počítali se slabší úrovní znalostí finanční gramotnosti studentů, neúspěch téměř 73 % dotazovaných považujeme za alarmující. Pozitivní je však zjištění, že si studenti nízkou úroveň svých znalostí uvědomují a 72 % studentů má zájem se v tomto oboru vzdělávat. Ke zlepšení úrovně finanční gramotnosti zřejmě dojde zařazením této problematiky do výuky jak na základních školách, tak i na středním stupni vzdělávání. Pokračovat v této výuce na všech oborech vysokých škol považujeme za velice potřebné. Vyplnění dotazníku tohoto druhu v prvním a posledním ročníku na všech oborech vysokých škol může pomoci mapovat vývoj úrovně finanční gramotnosti.

## Literatura

- [1] Bankovní poplatky. Co je tedy to zmiňované RPSN? [online]. Dostupné z <http://www.bankovnipoplatky.com/co-je-tedy-to-casto-zminovane-rpsn-613.html> [cit. 2007-07-13]



- [2] Bankovní poplatky. Kam investovat? Do podílových fondů, akcií nebo dluhopisů? [online]. Dostupné z <http://www.bankovnipoplatky.com/kam-investovat-do-podilovych-fondu-akcii-nebo-dluhopisu-8828.html> [cit.2009-08-24]
- [3] Ministerstvo financí ČR. Národní strategie finančního vzdělávání [online]. Dostupné z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft\\_strategie\\_financniho\\_vzdelavani.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_strategie_financniho_vzdelavani.html) [cit. 2010-05-10]
- [4] Ministerstvo financí ČR. Výzkumy k finanční gramotnosti [online]. Dostupné z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Zavery\\_vyzkum\\_Fin\\_gramotnost\\_2007\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Zavery_vyzkum_Fin_gramotnost_2007_pdf.pdf) [cit. 2007]
- [5] Národní ústav odborného vzdělávání. Finanční gramotnost: nový prvek školní výuky [online]. Dostupné z [http://www.nuov.cz/uploads/TZ/TZ\\_financni\\_gramotnost\\_def.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/TZ/TZ_financni_gramotnost_def.pdf) [cit.2008-09-29]
- [6] Národní ústav odborného vzdělávání. Nová příručka učí žáky, jak se vyhnout dluhové pasti [online]. Dostupné z <http://www.nuov.cz/archiv/2010/2> [cit. 2010-02-26]

## Příloha 1 – dotazník s výsledky průzkumu mezi student

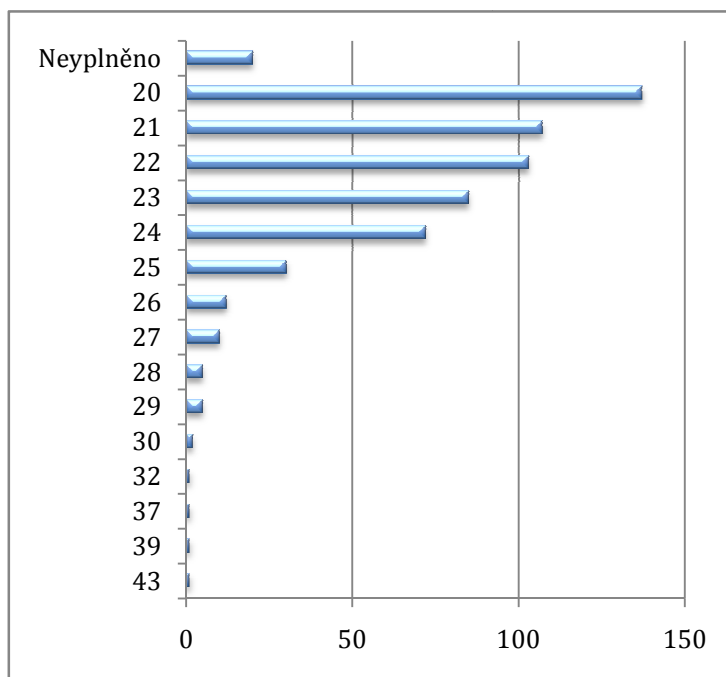
U každé otázky je uvedena početnost volby dané možnosti, případně je uvedena v grafu. Ve vědomostní části dotazníku jsou správné a špatné odpovědi označeny následovně:

- ✓ **správné odpovědi**
- \* špatné odpovědi

Sociodemografická část:

### 1) Věk:

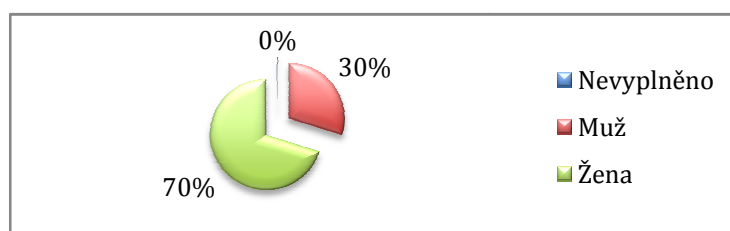
nevyplněno	20
20 let	137
21 let	107
22 let	103
23 let	85
24 let	72
25 let	30
26 let	12
27 let	10
28 let	5
29 let	5
30 let	2
32 let	1
37 let	1
39 let	1
43 let	1



Graf č. 2

### 2) Pohlaví:

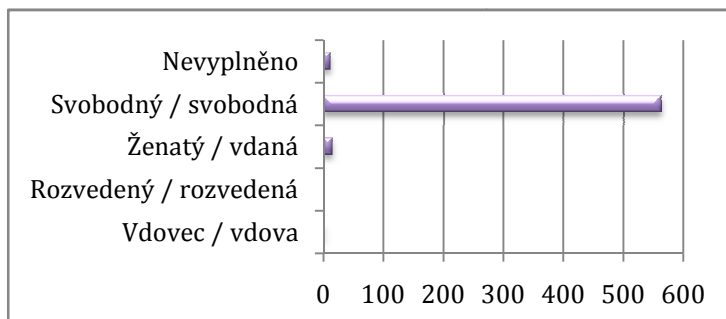
Nevyplněno	1
Muž	176
Žena	415



Graf č. 3

**3) Rodinný stav:**

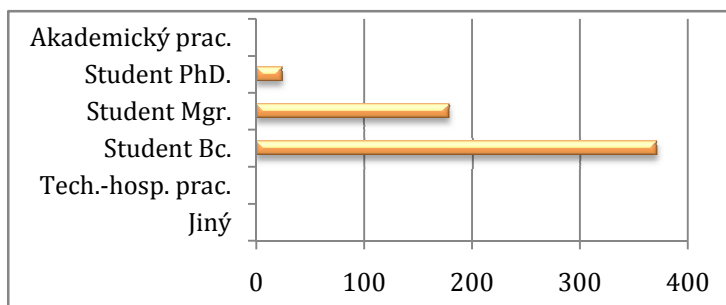
Nevyplněno	12	2 %
Svobodný/svobodná	563	95 %
Ženatý/vdaná	15	3 %
Rozvedený/rozvedená	0	0 %
Vdovec/vdova	2	0 %



Graf č. 4.

**4) Vztah k Univerzitě Palackého v Olomouci:**

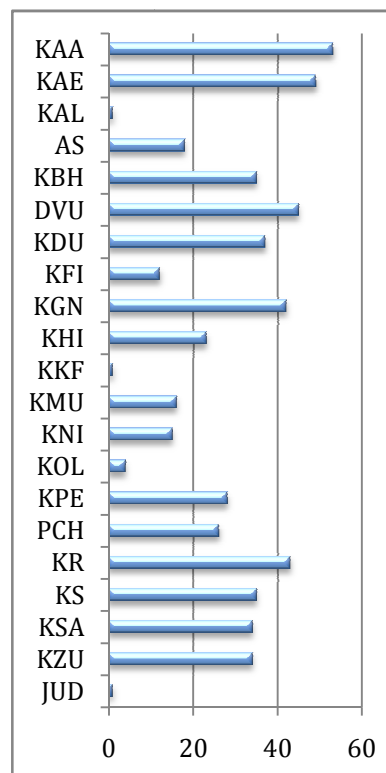
Akademický pracovník	0	0 %
Student PhD. programu	24	3 %
Student Mgr. programu	179	32 %
Student Bc. programu	371	65 %
Tech.-hospodářský prac.	0	0 %
Jiný	0	0 %



### 5) Primární působení / studium na:

Graf č. 5

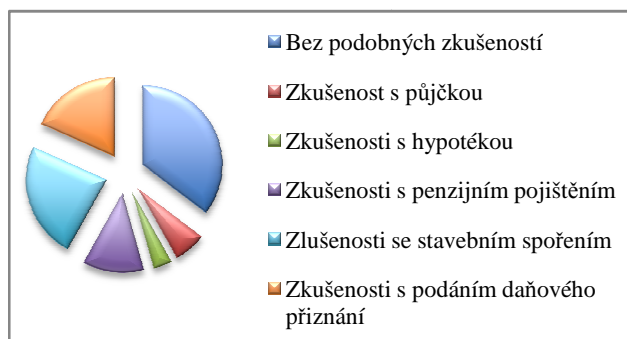
Filozofická fakulta	592	100 %
Katedra anglistiky a amerikanistiky	53	9 %
Katedra aplikované ekonomie	49	8 %
Katedra aplikované lingvistiky	1	0 %
Katedra asijských studií	18	3 %
Katedra bohemistiky	35	6 %
Katedra dějin umění	45	8 %
Katedra divadelních, filmových a mediálních studií	37	6 %
Katedra filozofie	12	2 %
Katedra germanistiky	42	7 %
Katedra historie	23	4 %
Katedra klasické filologie	1	0 %
Katedra muzikologie	16	3 %
Katedra nederlandistiky	15	3 %
Katedra obecné lingvistiky	4	1 %
Katedra politologie a evropských studií	28	5 %
Katedra psychologie	26	4 %
Katedra romanistiky	43	7 %
Katedra slavistiky	35	6 %
Katedra sociologie a andragogiky	34	6 %
Katedra žurnalistiky	34	6 %
Centrum judaistických studií	1	0 %



Graf č. 6

### 6) Praktické zkušenosti:

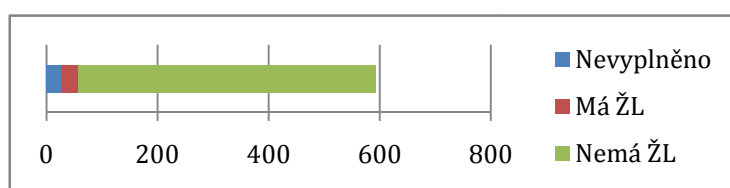
S podáváním daňového přiznání	78
Se stavebním spořením	101
S penzijním pojištěním	53
S hypotékou	16
S půjčkou	28
Bez podobných zkušeností	151



Graf č. 7

## 7) Máte živnostenský list?

Nevyplněno	26
Ano	31
Ne	535

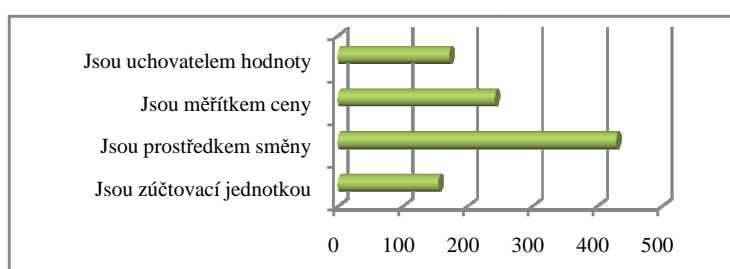


9 otázek týkajících se peněz a bankovníctví

Graf č. 8

## 8) Jaké funkce plní peníze?

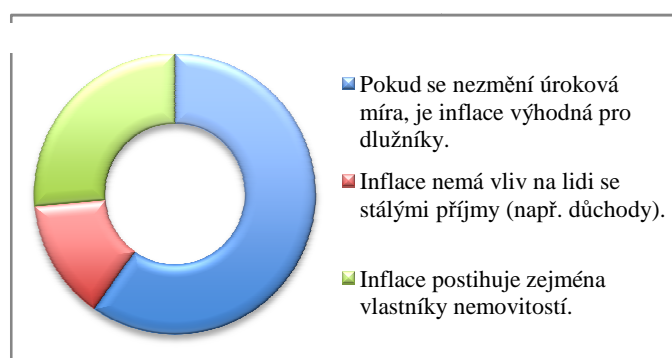
✓ Jsou uchovatelem hodnoty.	171
✓ Jsou měřítkem ceny.	241
✓ Jsou prostředkem směny.	428
✓ Jsou zúčtovací jednotkou.	154



Graf č. 9

## 9) Inflace – rozhodněte, které/-á tvrzení je nebo jsou pravdivé/-á:

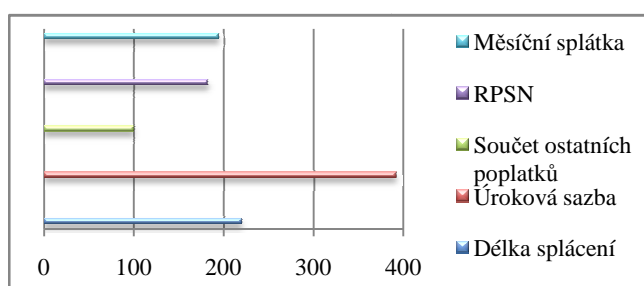
- ✓ Pokud se nezmění úroková míra, je inflace výhodná pro dlužníky. 353
- ✗ Inflace nemá vliv na lidi se stálými příjmy (např. důchody). 82
- ✗ Inflace postihuje zejména vlastníky nemovitostí. 156



## 10) Jaká informace je podle Vašeho názoru pro klienty nejdůležitější při dojednávání půjčky (úvěru)?

Graf č. 10

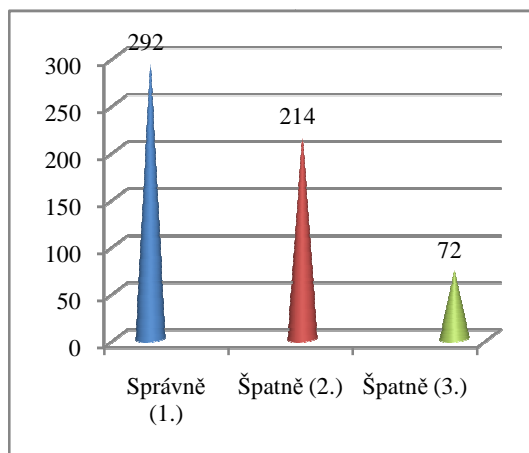
✗ Měsíční splátka	194
✓ RPSN	182
✗ Součet ostatních poplatků	100
✗ Úroková sazba	392
✗ Délka splácení	220



Graf č. 11

## 11) Jaký je rozdíl mezi kreditní a debetní kartou?

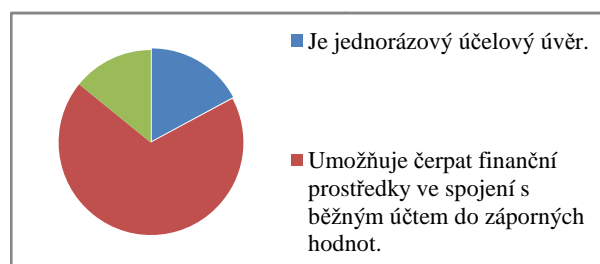
- ✓ 1. Kreditní karta je platební karta, s níž čerpáte prostředky, které vám poskytla banka. Debetní karta je platební karta vydaná k Vašemu transakčnímu účtu (osobnímu účtu, běžnému účtu, sporožirovému účtu, atd.). Platíte-li tedy debetní kartou, čerpáte své vlastní prostředky.
- ✗ 2. Debetní karta je, že můžete vybírat do mínusu určené částky ve smlouvě, s kreditní kartou nemůžete jít hluboko do mínusu.
- ✗ 3. Kreditní karta slouží k manipulaci se skutečnými penězi, debetní pouze s čísly představujícími peníze.



Graf č. 12

## 12) Kontokorentní úvěr:

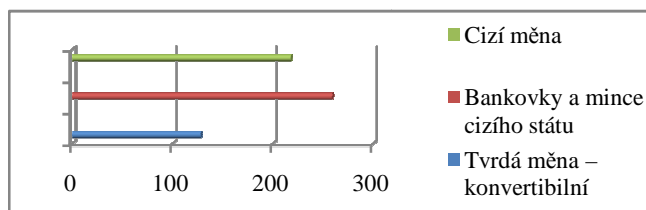
- ✗ Je jednorázový účelový úvěr. 97
- ✓ Umožňuje čerpat finanční prostředky ve spojení s běžným účtem do záporných hodnot. 389
- ✗ Je úvěr, který lze čerpat pouze díky kontokorentní platební kartě. 80



Graf č. 13

## 13) Pojmem valuty se označuje:

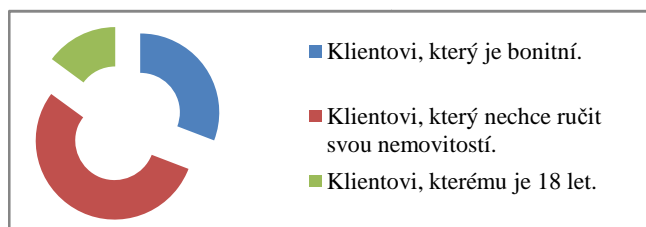
- ✗ Cizí měna 218
- ✓ Bankovky a mince cizího státu 259
- ✗ Tvrdá měna – konvertibilní 128



Graf č. 14

## 14) Komu banka neposkytne hypotéku?

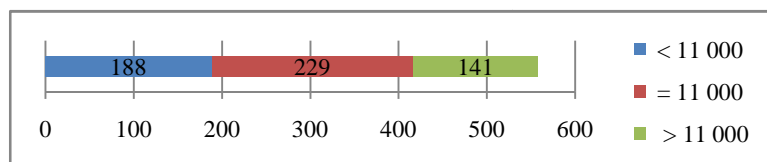
- ✗ Klientovi, který je bonitní. 174
- ✓ Klientovi, který nechce ručit svou nemovitostí. 307
- ✗ Klientovi, kterému je 18 let. 84



## 15) Na spořicí účet jste uložili 10.000,- Kč a úrok jsou 2 % p.a. Kolik by na tomto účtu bylo za pět let?

Graf č. 15

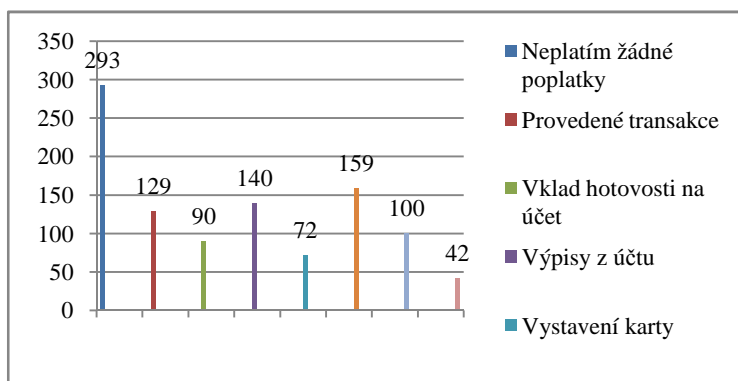
- ✗ Více než 11 000,- Kč
- ✗ Přesně 11 000,- Kč
- ✓ Méně než 11 000,- Kč



16) Víte, za jaké transakce si Vaše banka (dle Vaší smlouvy) účtuje poplatky?

Graf č. 16

✓ Neplatím žádné poplatky	293
✓ Provedené transakce	129
✓ Vklad hotovosti na účet	90
✓ Výpisy z účtu	140
✓ Vystavení karty	72
✓ Vedení a správa účtu	159
✓ Ostatní (expresní platby apod.)	100
✗ Nevím	42

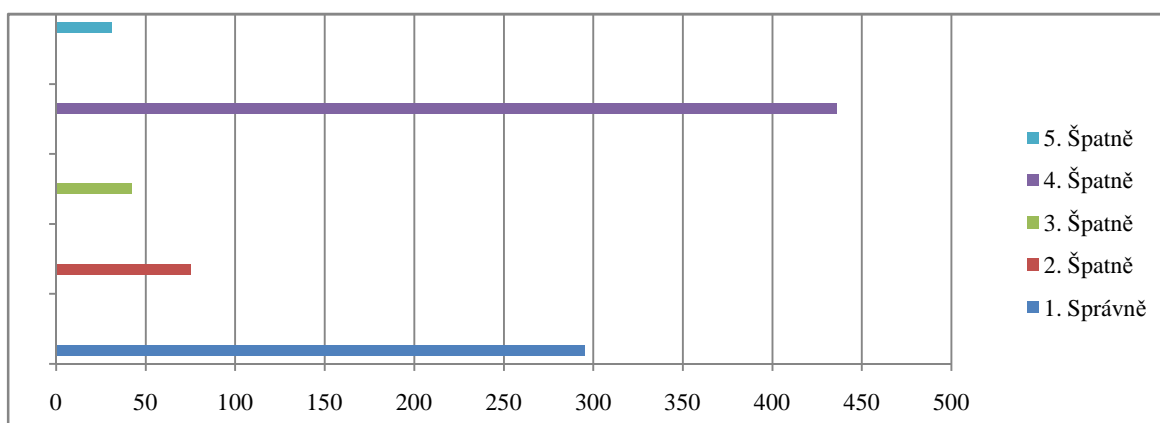


Následuje 13 otázek zaměřených na mzdy a daně.

17) Co je to „superhrubá“ mzda?

- ✓ 1. Hrubá mzda pracovníka povýšená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen za zaměstnance odvádět zaměstnavatel.
- ✗ 2. Hrubá mzda pracovníka snižená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen za zaměstnance odvádět zaměstnavatel.
- ✗ 3. Hrubá mzda pracovníka snižená o nezdanitelnou část daně.
- ✗ 4. Hrubá mzda pracovníka povýšená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen platit zaměstnavatel.
- ✗ 5. Hrubá mzda pracovníka snižená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen platit zaměstnavatel.

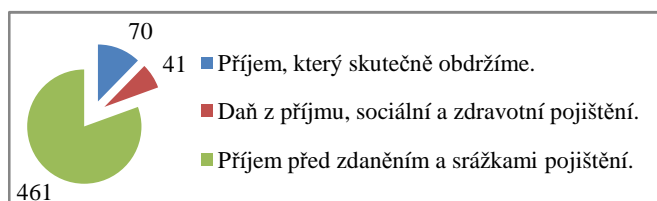
Graf č. 17



18) Hrubý příjem představuje?

Graf č. 18

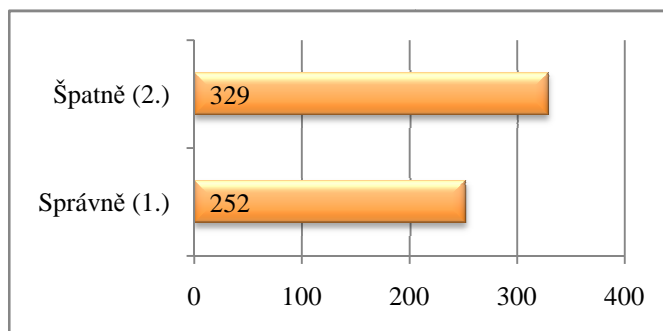
- ✗ Příjem, který skutečně obdržíme.
- ✗ Daň z příjmu, sociální a zdravotní pojištění.
- ✓ Příjem před zdaněním a srážkami pojištění.



19) Kdo má ze zákona povinnost podávat daňové přiznání k dani z příjmu?

- ✓ 1. Ten, jehož roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, přesáhnou 15 tisíc korun. 252
- \* 2. Ten, kdo má příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky pouze od jednoho anebo postupně od více plátců daně včetně doplatků mezd od těchto plátců a podepsal u všech těchto plátců na příslušné zdaňovací období prohlášení k dani. 329

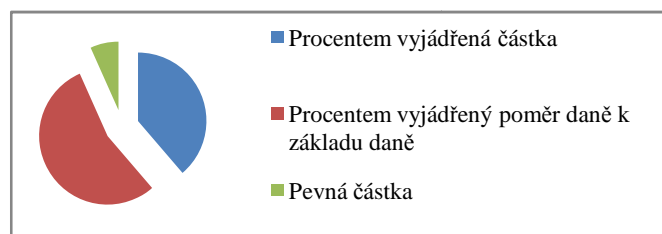
Graf č. 19



20) Co je to sazba daně?

- \* Procentem vyjádřená částka 214
- ✓ Procentem vyjádřený poměr daně k základu daně 302
- ✓ Pevná částka 37

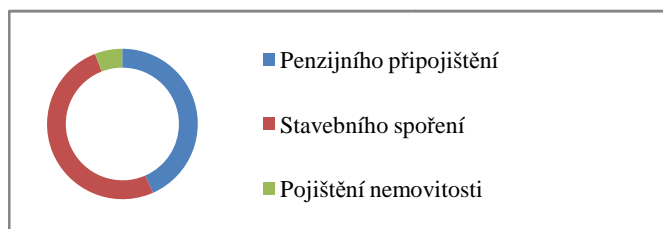
Graf č. 20



21) Státní příspěvek a daňové zvýhodnění je výhoda u:

- ✓ Penzijního připojištění 306
- ✓ Stavebního spoření 358
- \* Pojištění nemovitosti 42

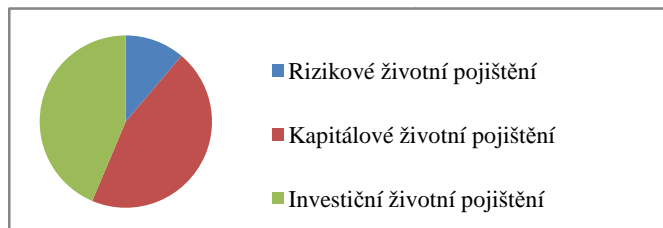
Graf č. 21



22) Pojištění se spořicí složkou a garantovaným zhodnocením se nazývá?

- \* Rizikové životní pojištění 64
- \* Kapitálové životní pojištění 258
- ✓ Investiční životní pojištění 249

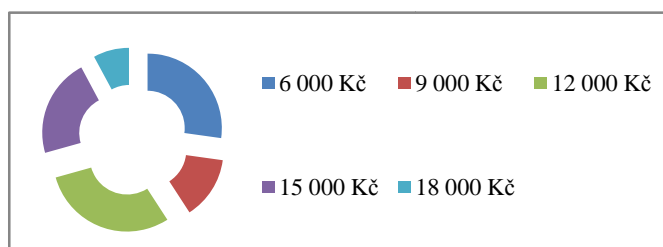
Graf č. 22



23) V jaké výši lze ročně uplatnit daňové zvýhodnění při uzavření životního pojištění?

- \* 6 000 Kč 149
- \* 9 000 Kč 75
- ✓ 12 000 Kč 163
- \* 15 000 Kč 118
- \* 18 000 Kč 43

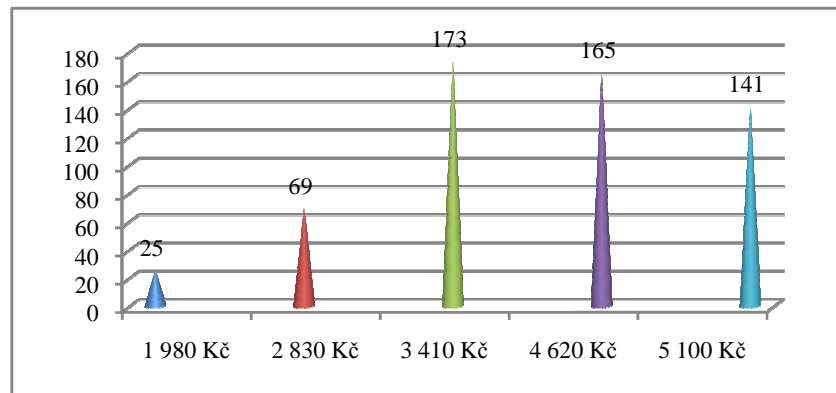
Graf č. 23



Graf č. 24

24) Stát stanoví, kolik by měl minimálně činit měsíční příjem jednotlivce, tzv. životní minimum, které od 1. 1. 2012 představuje?

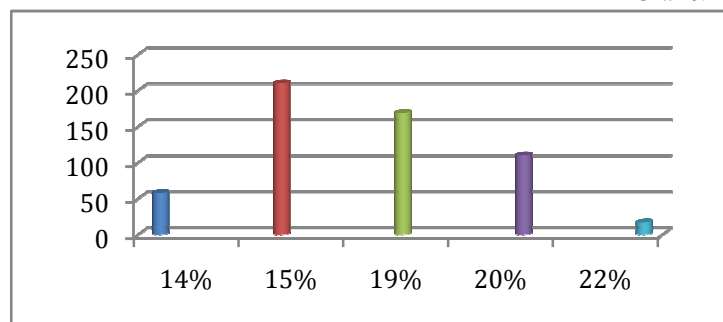
× 1 980 Kč	25
× 2 830 Kč	69
✓ 3 410 Kč	173
× 4 620 Kč	165
× 5 100 Kč	141



Graf č. 25

25) Jaká byla sazba daně z příjmu fyzických osob pro rok 2011?

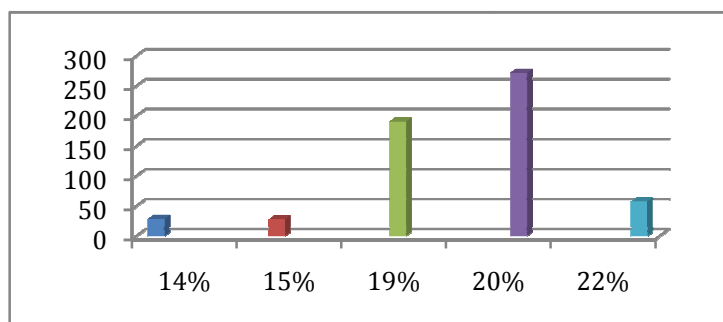
× 14 %	58
✓ 15 %	210
× 19 %	169
× 20 %	110
× 22 %	17



Graf č. 26

26) Aktuální základní sazba DPH v ČR je?

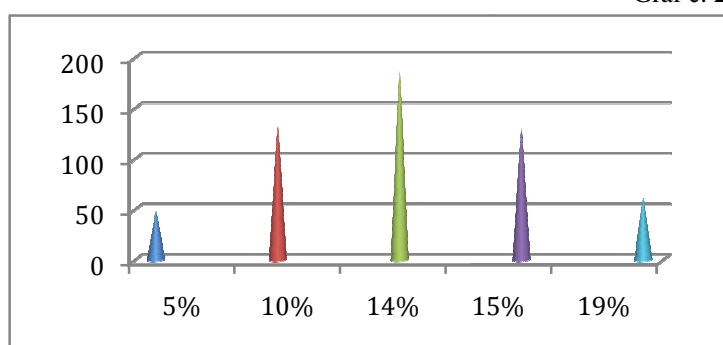
× 14 %	29
× 15 %	28
× 19 %	191
✓ 20 %	272
× 22 %	58



Graf č. 27

27) Snížená sazba DPH v ČR je od 1.1.2012?

× 5 %	48
× 10 %	132
✓ 14 %	186
× 15 %	130
× 19 %	61

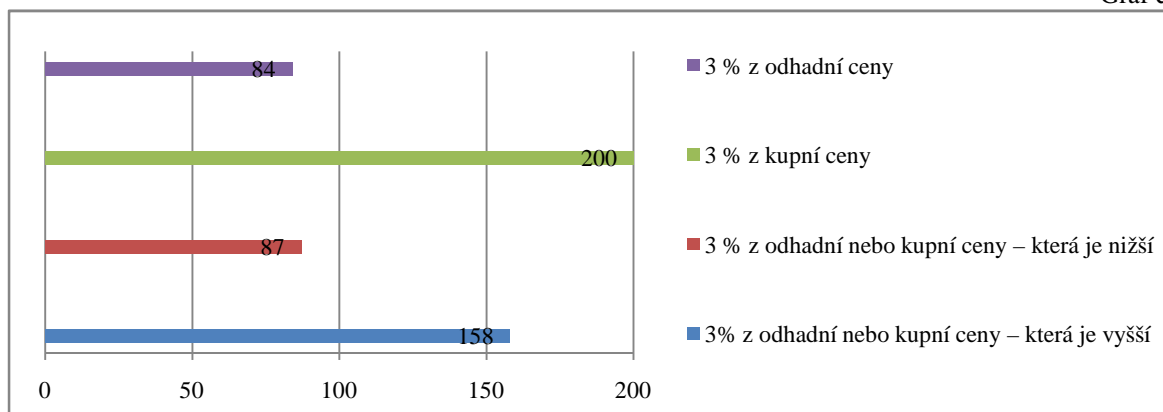




**28) Jaká je sazba daně z převodu nemovitosti?**

- ✓ **3% z odhadní nebo kupní ceny – která je vyšší 158**
- ✗ 3 % z odhadní nebo kupní ceny – která je nižší 87
- ✗ 3 % z kupní ceny 200
- ✗ 3 % z odhadní ceny 84

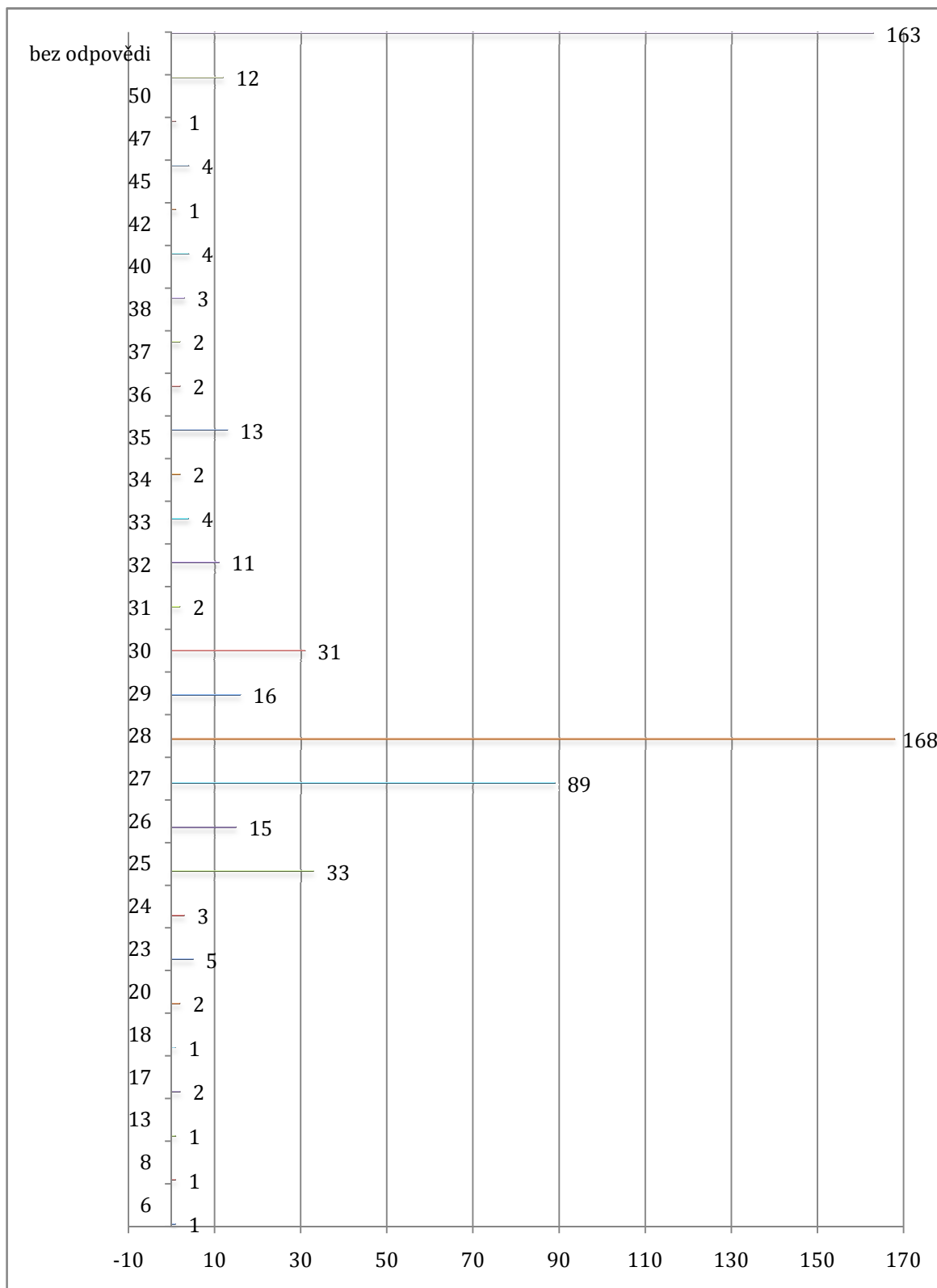
Graf č. 28



**29) Náklady na výrobu jednoho hamburgeru jsou následující: mleté maso, koření, sůl = 10,50 Kč, žemle = 2 Kč, mzda kuchaře = 5 Kč, další náklady = 2,50 Kč, celkem náklady = 20 Kč. Za kolik se bude hamburger přibližně prodávat, chcete-li dosáhnout zisku 25 % z celkových nákladů a sazba DPH je 10 %?**

Správná odpověď byla 27,5 Kč - odpovědi na tuto početní otázku a jejich četnost naleznete v grafickém znázornění níže:

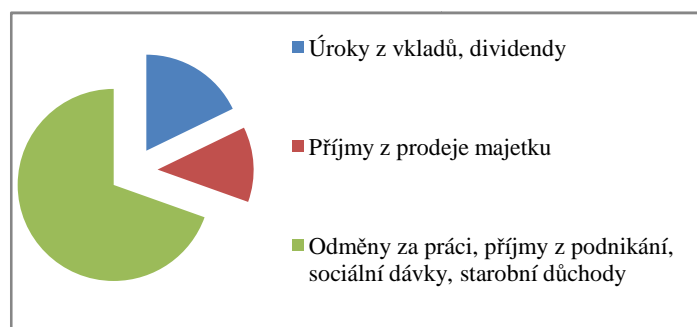
Graf č. 29



Posledních 8 otázek finanční gramotnosti je z oblasti rozpočtové a právní gramotnosti.

**30) Do pravidelného příjmu  
rodinného rozpočtu můžeme řadit:**

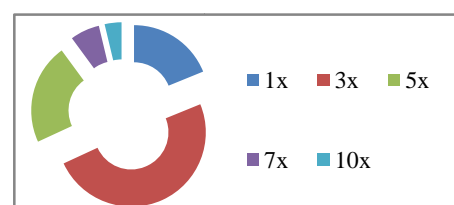
✓ Úroky z vkladů, dividendy	121
✗ Příjmy z prodeje majetku	86
✓ Odměny za práci, příjmy z podnikání, sociální dávky, starobní důchody	473



Graf č. 31

**31) Jaká je doporučená minimální výše rezervy domácího  
rozpočtu?**

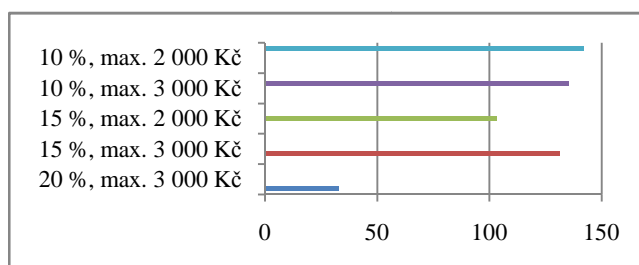
✗ Stejná jako je průměrný měsíční příjem (1x)	103
✓ Trojnásobkem průměrných měsíčních příjmů (3x)	269
✗ Pětinásobek průměrných měsíčních příjmů (5x)	119
✗ Sedminásobek průměrných měsíčních příjmů (7x)	35
✗ Desetinásobkem průměrných měsíčních výdajů (10x)	20



Graf č. 32

**32) Kolik činí státní podpora u stavebního  
spoření?**

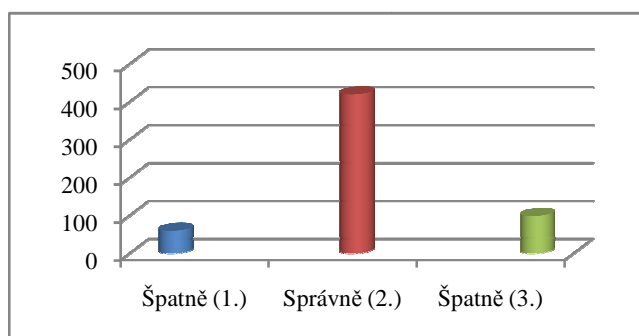
✓ 10 %, max. 2 000 Kč	142
✗ 10 %, max. 3 000 Kč	135
✗ 15 %, max. 2 000 Kč	103
✗ 15 %, max. 3 000 Kč	131
✗ 20 %, max. 3 000 Kč	33



Graf č. 33

**33) V případě, že nemáme dostatek finančních  
prostředků na nákup auta, využijeme finanční  
leasing, který představuje:**

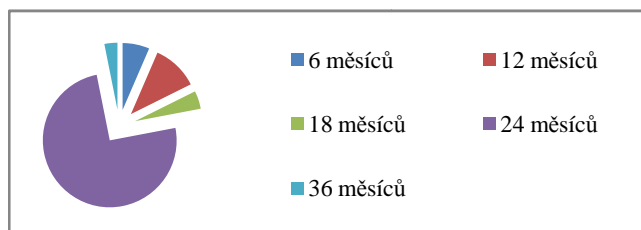
✗ 1. Krátkodobý pronájem	60
✓ 2. Dlouhodobý pronájem, kdy se po uplynutí doby pronájmu stává pronajímaný předmět majetkem nájemce	420
✗ 3. Půjčku, za kterou si auto pořídíme	99



Graf č. 34

**34) Záruční lhůta u spotřebního zboží je:**

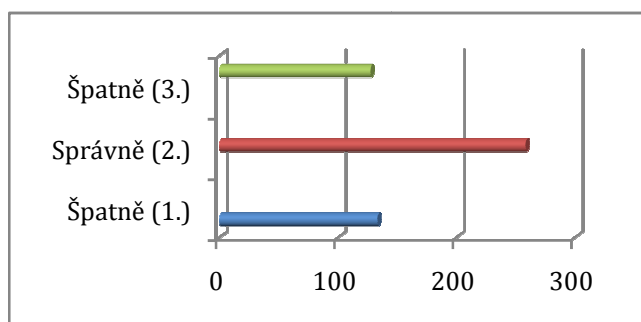
✗	6 měsíců	39
✗	12 měsíců	67
✗	18 měsíců	26
✓	<b>24 měsíců</b>	<b>449</b>
✗	36 měsíců	19



Graf č. 35

**35) Co pro klienta znamená, pokud je ve smlouvě rozhodčí doložka?**

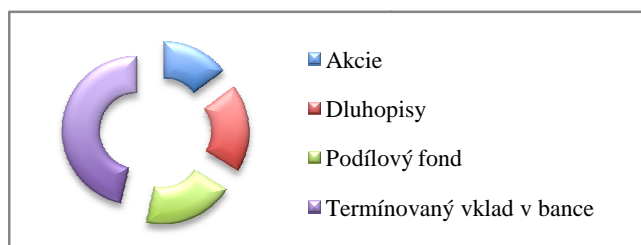
- ✗ 1. Při sporech rozhodují standardně soudy. 133
- ✓ **2. Spory, které by mohly být mezi stranami z důvodu porušení smlouvy vedeny, jsou vyňaty z působnosti obecných soudů. 258**
- ✗ 3. Klient si může vybrat, zda povede spor u rozhodčího nebo obecného soudu. 127



Graf č. 36

**36) V případě, že se rozhodnete investovat své peněžní prostředky na 3 měsíce, je z hlediska rizika nejbezpečnější?**

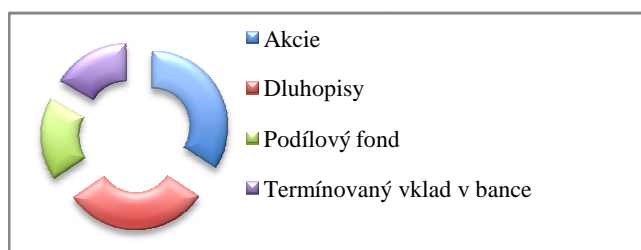
✗	Akcie	88
✗	Dluhopisy	115
✗	Podílový fond	118
✓	<b>Termínovaný vklad v bance</b>	<b>279</b>



Graf č. 37

**37) Z dlouhodobého horizontu je nejvýnosnější volbou pro investici:**

✓	<b>Akcie</b>	<b>224</b>
✗	Dluhopisy	204
✓	<b>Podílový fond</b>	<b>117</b>
✗	Termínovaný vklad v bance	109

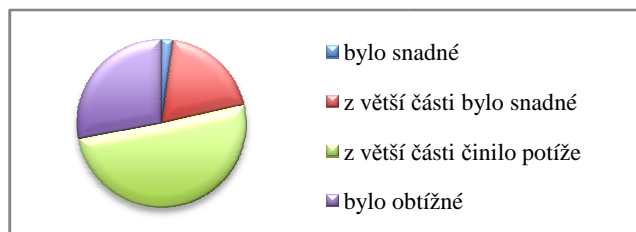


Zpětná vazba pro realizační tým

Graf č. 38

**38) Vyplnění znalostní části dotazníku:**

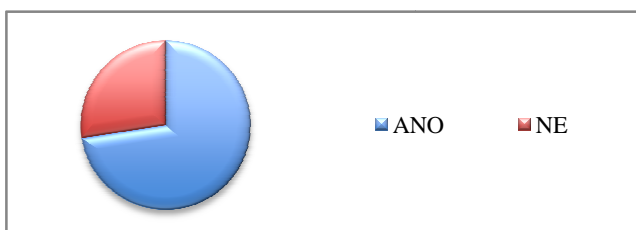
bylo snadné.	13	2 %
z větší části bylo snadné.	113	19 %
z větší části činilo potíže.	297	50 %
bylo obtížné.	164	28 %



Graf č. 39

**39) Uvítali byste možnost absolvovat semestrální kurz zaměřený na finanční gramotnost v oblastech šetřených tímto dotazníkem?**

Ano	426
Ne	161



***Kontakt na autory:***

Bc. Eva Kafková  
J. Suka 268  
67401, Třebíč  
eva.kafkova28@seznam.cz

Bc. Ondřej Nosek  
Tulkova 1863  
509 01, Nová Paka  
ondrej.nosek@upol.cz

Bc. Olga Vašíčková  
Václavská, 1037  
53701, Chrudim  
olga.vasickova@seznam.cz

***Krátká informace o autorech:*** Autoři výzkumu jsou studenti Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Tým byl odborně veden panem inženýrem Zdeňkem Puchingerem.

# ADVANTAGES OF INTERNATIONALIZATION OF EDUCATION

**Marta KAWA**

Wroclaw University of Economics

**Abstract:** *The main polish academic centres use the readiness of international corporations in their local development strategy to locate shares service centers (SSC) there. These are the potential, demanding employers of graduated. The main factors allowing the internationalization of education are different forms of the direct cooperation of academic teachers and students in a net created by universities and supportive economic organizations.*

*The expectations of the employers create a particular challenge for universities. They can be up to this challenge if they provide the wide offer of international events for the students. These events improve the language competences, teamwork in international teams and the usage of new advantage IT systems. This cannot happen without internationalization of education process; regular exchange of academic teachers and students is necessary.*

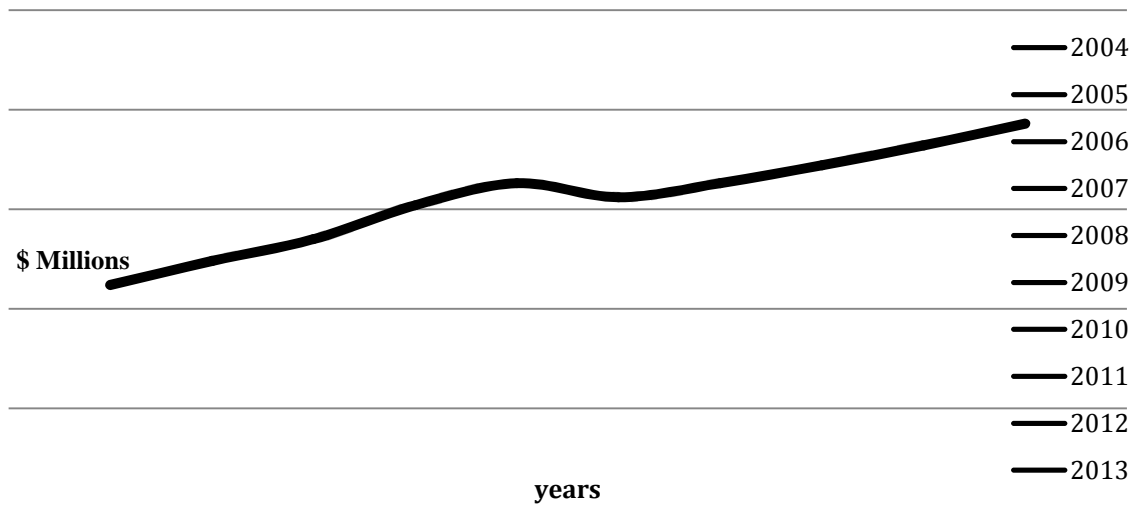
**Key words:** *European higher education area (EHEA), internationalization of university's education, mobility of academic teachers and students, employers' expectations, shared service centers (SSC)*

## 1 Introduction

The world around us is constantly evolving. The changes resulting from this development are shaping economic processes in such ways that cannot be underestimated. It is necessary to follow them to survive in the ever-changing business universe. Over the last 150 years, we can observe the business expansion outside their home country and intensification of international trade. The internationalization of economic activity is one of the most important achievements of the second half of the twentieth century [18, p. 1]. The technological progress has contributed to produce the phenomenon of time and space compression [24, p. 17]. The world is still accelerating. This results in creating new challenges not only for businesses that need to meet changing business conditions, but also for the employees who must deal with the global labor market requirements, as well as for universities that need to shape up a young graduate student to become an active participant in the globalization processes, rather than their passive tool.

## 2 Globalization of services in the local business development strategy

The trend occurring now in the globalization process is the strong growth of international trade in the field of services [16, p. 169]. Outsourcing is a natural consequence of globalization [20, p. 48]. More and more organizations use any form of outsourcing and offshoring in order to improve the functioning of their structures. Projections indicate that the importance and scale of business process outsourcing will grow rapidly over the next 5 - 10 years [7]. This trend is shown in Figure 1.



Picture 1. The value of business process outsourcing' contracts worldwide  
Source: author's own adaptation of [8, p. 133]

For large, multinational corporations, operating in Western Europe, countries such as Poland, the Czech Republic or Hungary are very attractive location, to which they transfer their processes [12, p. 25, 5, p. 178]. It happens either as a shift of corporation's resources or outsourcing. These mentioned countries are not world class - the most attractive investment locations globally are constantly India, China and Malaysia due to low labour costs and relatively well-educated workers. It should be noticed that the Central European countries such as Poland (24<sup>th</sup> in the A.T Kearney Global Services Location Index – the ranking of the attractiveness of location services), the Czech Republic (35<sup>th</sup> place), Lithuania (13<sup>th</sup> place), Romania (25<sup>th</sup> place), and Hungary (31<sup>st</sup> place) occupy an important and significant place among locations, to which are transferred in the process of outsourcing and offshoring [14].

It should be underlined that Poland has a significant share in the outsourcing processes as a country to which different functions and tasks are transferred. The attractiveness of Poland increases from year to year. The Czech Republic and Slovakia were acknowledged as more attractive location than Poland in years 2000-2004. The large prestigious investment, such as Toyota, Ford, Philips, were located in the Czech Republic and Slovakia that time [21, p. 297]. In 2009, Poland was rated on the 38<sup>th</sup> place in the A.T. Kearney Global Services Location Index, overtaken by Estonia, Bulgaria, Lithuania, Romania, Czech Republic, and Hungary [22]. Currently Poland is rated on the 24<sup>th</sup> position, being ahead of some of the competitors.

The big part of growth in the service provided in Poland refers to outsourcing. The estimated value of outsourcing contracts carried out in Poland in 2010 is approximately 2.5 billion US Dollars [9, p. 13]. This represents over 50 thousand specialist employed in this sector [13, p. 21]. Poland has a chance to become the biggest centre providing services for the global business in Europe in the next years according to experts from Association of Business Service Leaders In Poland [23, p. 13]. It should be underlined that outsourcing fields in Poland are the effect of globalization of services. Concentrations of companies delivering this kind of services are located foremost in the big academic centres. The local business development strategies of academic centres are aligned with the global offshoring processes [15, p. 411]. Civic authorities of Wroclaw acknowledge that investments in the knowledge management are the priority in the local development strategy [15, p. 413] – modern offshoring and outsourcing. Similarly, the city of Lodz finds the field of business process outsourcing as preferential [17, p. 422]. The city of Krakow has put on development of outsourcing services from years [19, p. 19]. Delivering of business process outsourcing has a chance to become one of the important sources to improve the internal and external competitiveness of Polish economy [21, p. 297].

### 3 Expectations of global employers

Centres providing outsourcing and offshoring services are the potential employer for the young graduated. However expectations set to the future employees are significant. It is connected with the fact that the outsourcing services transferred to Central and Eastern Europe, including these delivered from Poland, are advanced and specialized [9, p. 13]. The simple processes are more often delivered from the locations that are more competitive in regard of costs. There are unchanged centres in the South-East Asia.

The companies expect from the potential future employees much more than just the handbook's knowledge gained at the university. This knowledge is just a foundation without which there is no possibility to fulfil the basic expectations [2, s. 55]. However other competences, soft skills, the candidate's attitude create their potential and decide if they will be employed and if they can find a place in multinational organization and develop in this place. Currently, the companies look for employees who can meet their expectations and with competences and potential enabling them to face the present competition [2, p. 52].

Professional competences that are necessary to perform the basic tasks at work are not solely the knowledge gained during studies. It is also substantial to be able to use this knowledge in the day to day work. The analytical approach towards performed tasks and processes is of great value. Therefore the process oriented approach is more and more present in the multinational organizations. The potential candidates should present this approach as well. The ability to work with the modern IT solutions is a must. Such skills like very good knowledge of the MS Office programs is expected from almost every single candidate – disrespectful if he or she applies to accounting, HR or legal department [compare 2, p. 50-51]. The ability to work with the ERP systems, which are used in management of organisations more and more often, is one of the basic requirements towards candidates. The ability to communicate in English belongs to the professional competences which are necessary to perform the future work. The multinational organisations treat English mostly as the official communication's language in the organization. The ability to communicate in other foreign languages can give a candidate additional odds or might be even necessary to fulfil his job.

There are soft skills aside from the professional competences which are expected from the potential employees as well. These are not only necessary to find a place in the multinational team quickly and efficiently but also to give the graduated the competitive advantage over other potential employees. There are following attitudes which are expected and highly valued by the potential employers:

- the ability to exude a self-assuredness and confidence in performed work,
- effective time management,
- the ability to set priorities and focus on the most critical-to-success activities,
- the ability to work under short deadlines,
- constant self-development,
- the open approach towards changes,
- creative problem-solving.

The competences connected with the widely understood communication and interpersonal cooperation are important as well. The effective communication is much more than just the ability to formulate a sentence in a foreign language. There are certain expectations set toward a potential employee:

- team-work,
- the ability to develop and maintain constructive relationships,
- the ability to work in virtual teams,
- effective communication,
- open communication,
- the acceptance of other cultures,
- the ability to work in multinational team.

There are common expectations set toward potential future employees. The multinational organizations employ the graduate students most often, especially these students of non-exact sciences. The young people seek also to work in such companies. Unfortunately many of them don't come up to the expectations. The graduate students have no or very limited professional experiences. They present mostly these competences which they gain and develop during these studies. This set an important challenge at the universities. It is necessary that the educating in professional competences is no longer a single focus in the universities' course offering – and it does not matter which faculties we are talking about [11, p. 157]. The universities have to shape up the young student that he or she can join the international labour market and be competitive there.

#### **4 Universities and internationalization of education**

One of the most important problems of European labour market is the high level of unemployment among young people. This has been increasing dangerously in the whole European Union. There are more than 700 thousand people younger than 30 years old unemployed in Poland [23]. The universities play an important part in the process of shape up the young graduate students against the expectation of the labour market. In order to face this challenge, both the bachelor and master studies shouldn't limit their education only to provide the professional knowledge of the chosen faculty. The soft skills, competences expected by the employers as well as



the pressure to learn and develop foreign languages competences should be included into the syllabus of each faculty.

The Bologna Declaration of June 1999 has been the answer for globalization, an impulse to increase competitiveness and attractiveness of European Higher Education [4, p. 11], a step into creating the Europe of Knowledge through European Higher Education Area. It has contributed to series of changes in the higher education. The Bologna Declaration has started to promote such approach that helps increase the standards of education and educate a competent graduated – both in the profession competences, as well in soft skills. The aim of European Higher Education Area is not only creation of the system that enables recognition of competences obtained by the graduated of the European universities [3, p. 74]. The necessity of development of foreign languages skills and use of the newest technological solutions were underlined. Additionally the main message of the Bologna Declaration has been the promotion of the mobility of students, brainpower and administration's employees as well as promotion of the cooperation on the European level to ensure quality of education's process [3, p. 75]. The Bologna Declaration has changed the approach toward the subject of education – the universities cannot focus only on the educating in professional competences [11, p. 158]. In their interest should be the soft skill and personal skills as well.

The period of studies should provide opportunities to develop the foreign language knowledge, enable recognition of other cultures and learn how to live and work with them. This is all necessary in the professional carrier. The data from all countries participating in the Erasmus program in the academic year 2009/2010 shows that about 0.94% of the whole population of students participated in the exchanges provided in the biggest program of European Union that supports the mobility and cooperation of universities [1, p. 22]. It was only 0.65% of the population of students in Poland in this period of time [1, p. 22]. The Central-Eastern Europe has becoming slowly to be considered as an attractive place to come participating in the Erasmus project. However the comparison between number of student coming into and coming out of Poland in this project indicates the dominance of students going out from Poland. The unbalance of the students' exchange in the Erasmus program is still the problem of most Polish universities participating in this program [1, p. 51]. In the Erasmus program recorded an increase about 3.8% of the trips of brainpower in the year 2009/2010 in comparison to the last year [1, p. 56]. What is worrying, almost the half of countries participating in the Erasmus project recorded a decrease of teaching departures [1, p. 58]. There was a decrease of 3.6% in Poland in the year 2009/2012, a decrease of 13.6% in the Czech Republic [1, p. 58].

It is necessary to promote the smaller initiatives that allow the intellectual, cultural exchange, develop the foreign language skills and soft skills which students will need in the independent, professional life. A good example of such cooperation is for example COUER – an abbreviation from “Competences in EuroPreneurship”, in which cooperation the Economic University of Wroclaw acts actively. This is a network of six European Universities in: Germany (Mainz), Scotland (Aberdeen), Portugal (Lisbon), France (Dijon), Poland (Wroclaw) and the Czech Republic (Prague) [6, p.1]. COEUR is an initiative that promotes the European dimension of higher education [6, p. 5]. It has the task to develop innovative entrepreneurial ideas within a European dimension [6, p. 6] and it is almost created by the student engaged into this.

It is necessary as well to ensure that the approach to develop soft skills and foreign languages competences was present in the syllabus for all students, not only for these who benefited from foreign students' exchanges or apprenticeships. The syllabus should include lectures in foreign languages, not only in English. This is also a challenge set to the brainpower. The biggest pressure has to be taken on soft and personal skills of students during their education. Universities have to know that the local labour market exists in very limited scale. The current situation force people to labour mobility. Globalization blurs the borders of countries. This situation confronts the young graduate student often with the challenge of work in international environment. The universities should “sow” this internationality to allow young people how to use it and not to lose in it. The Bologna Declaration has set the right direction. It is necessary to deepen or set cooperation between universities. The internationalization of science starts from every single academic.

## 5 Summary

The term “lost generation” is used more common referring to graduate students who cannot find their place on labour market. This is not a friendly market to young people without bigger professional experience. The expectations are set very highly. The graduate students are often not prepared for them. The globalization deepens and sets its own expectations towards employees. It is important for the Central and Eastern Europe as a significant part of the economy is a result of globalization. The challenge sets for the universities is to give their graduate students such toolkit and knowledge which allow them to be competitive and match European and global expectations.

## Literature

- [1] CZŁÓNKOWSKA-NAUMIUK, M., SMOLARCZYK, R. Erasmus w Polsce w roku akademickim 2009/10. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie”, Warszawa 2011, available at: <http://www.erasmus.org.pl/sites/erasmus.org.pl/files/Erasmus%20w%20Polsce%202009-10.pdf> (accessed 30.06.2012).
- [2] DWORZECKA, K. Kompetencje przenośne wymogiem współczesnego rynku pracy [in:] Makowski, K. [ed.] Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- [3] DYCZKOWSKA, J. Deklaracja bolońska jako impuls tworzenia międzynarodowych programów studiów [in:] Dyczkowski, T., Kardasz, A. [ed.] European Master of Corporate Finance Project in the European Area of Higher Education. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [4] DYCZKOWSKA, J., DYCZKOWSKI, T., Master of corporate finance project in relation to Bologna process [in:] Dyczkowski, T., Kardasz, A. [ed.] European Master of Corporate Finance Project in the European Area of Higher Education. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- [5] EDGELL, J., MEISTER, G., STAMP, N. Global sourcing trends in 2008, Strategic Outsourcing: An International Journal 1, 2008.
- [6] EICKHOFF, M., MÜLLER, S. The ‘COEUR’ – University Network: Experiences with Joint Learning Opportunities in European Entrepreneurship Education, CIDD Papers on International Business Education No 2 (2008), available at: <http://www.cidd.org/pdf/coeur.pdf> (accessed 30.06.2012).
- [7] HARRIS, J., at al. Forecast: Outsourcing Worldwide Forecast Database, Gartner 2009. FINCH, M. Managing Outsourcing Talents, The 2009 Global Human Capital Forum 2009.
- [8] Harvard Business Review Polska, Inteligentna Firma, dodatek promocyjny, Outsourcing: odkrywanie siły relacji, „Harvard Business Review” marzec 2010.
- [9] JADCZAK, A. Biznes wsparty outsourcingiem, Computerworld 2011, 5/921.
- [10] KOLKA, A. Bezrobocie młodych, czyli o pespektywach. Global Economy.pl, 2012, available at: <http://globaleconomy.pl/content/view/4453/3/> (accessed 24.06.2012).
- [11] KROPPEBERG, U. Development of Social Competences at Higher Education Institutions – A Cooperative Educational Approach between Universities and Companies [in:] Dyczkowska, J., Dyczkowski, T., Kardasz, A. [ed.] European Integration in the Fields of Research – Economic Impact. Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
- [12] LACITY, M., WILLCOCKS, L., ROTTMAN, J. Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges, Strategic Outsourcing: An International Journal 1, 2008.
- [13] MACIEJEWSKI, A. Od usług nie ma odwrotu, Computerworld 2011, 12/928.
- [14] Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index, 2011, available at: [http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring\\_Opportunities\\_Amid\\_Economic\\_Turbulence-GSLI\\_2011.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf) (accessed 10.06.2012).
- [15] PANCZYJ, P., GONDEK, T. Atrakcyjność Aglomeracji Wrocławskiej dla inwestycji offshoringowych i BPO [in:] Szymaniak A. [ed.] Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [16] RYBIŃSKI, N. Outsourcing i Offshoring usług Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe [in:] Szymaniak A. [ed.] Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [17] SIŃSKA, A. Pozyskanie inwestorów z branży BPO jako element strategii rozwoju gospodarczego Łodzi [in:] Szymaniak A. [ed.] Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [18] STONEHOUSE, G., HAMILL, J., CAMPBELL, D., PURDIE, T. *Globalizacja Strategia i zarządzanie*, FelbergSja, Warszawa 2001.
- [19] Strategia rozwoju edukacji w Krakowie w latach 2011 – 2018. FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Grudzień 2011 available at: [http://www.bip.krakow.pl/\\_inc/rada/posiedzenia/show\\_pdfdoc.php?id=61147](http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=61147) (accessed 10.06.2012).
- [20] STROŃSKA, I. Outsourcing: Polska w pierwszej dekadzie, Computerworld 2010, 24, dodatek TOP 200.
- [21] SZYMANIAK, A. Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług [in:] Szymaniak A. [ed.] Globalizacja usług Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.

[22] The Shifting Geography of Offshoring – The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index, 2009, available at: [http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Global\\_Services\\_Location\\_Index\\_2009.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Global_Services_Location_Index_2009.pdf) (accessed 10.06.2012).

[23] TOMKIEWICZ, M. Polska ośrodkiem usług dla biznesu, Computerworld 2011 19/935.

[24] ZAORSKA, A. Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach międzynarodowych i w gospodarce światowej. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

***Authors' contact information:***

Marta Kawa

Wrocław University of Economics, Faculty of Accounting, Controlling Department

Komandorska Street 118/120

PL53-345 Wrocław

Poland

marta\_kawa@wp.pl

# PRINCIPY ŠTÍHLÉ VÝROBY V NÁVAZNOSTI NA SOCIÁLNÍ OBLAST

## PRINCIPLES OF LEAN MANUFACTURING IN CONNECTION WITH SOCIAL AREA

**Markéta KLÍMKOVÁ, Jana HORNUNGOVÁ**

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

**Anotace:** Příspěvek s názvem „Principy štlhlé výroby v návaznosti na sociální oblast“ vznikl spojením dvou disertačních prací autorek tohoto článku. Východiska, která v něm budou prezentována, vycházejí z jejich názorů, teoretických poznatků a podrobné kritické rešerše literárních zdrojů. Cílem příspěvku je poukázat na souvztažnost štlhlé výroby se sociální oblastí. Novodobý trend zeštlhování a to nejen výrobních procesů vede především ke změně pracovních činností zaměstnanců. Jakmile se podnik začne pokoušet o prosazení a následně o implementaci metod štlhlého myšlení do podniku, jsou to právě jeho zaměstnanci, na kterých je celý tento proces závislý. Lze tedy jednoznačně říci, že na loajálnosti a pili osob v podniku je závislá i jeho následující úspěšnost. Metodika použitá pro vytvoření uvedeného článku vychází především ze sběru a rešerše sekundárních a primárních dat. Výstupem příspěvku by mělo být obohacení výrobní teoretické oblasti ze sociálního pohledu, kdy zřetel bude brán hlavně na poznatky autorek z těchto oblastí a jejich obecná klasifikace.

**Abstract:** The paper called "Principles of lean manufacturing in connection with social area" is a combination of two dissertation theses by authors of this article. Basis, which it will be presented, is based on their opinions, theoretical knowledge and detailed critical research of literary resources. The aim of this paper is to highlight the correlation of lean production to the social area. The modern trend of downsizing and production processes not only leads primarily to changes in the work of employees. Once the company starts trying to push and then to implement lean thinking methods into the company, it was his staff, on which this whole process is dependent. It can be clearly said that the loyalty and hard work of people in the company depends and his subsequent success. The methodology used to create a subsequent article is based primarily on data collection and research secondary and primary data. The result of the paper should be enriching the production of social theory perspective; the attention shall be given to the author's knowledge of these areas and their general classification.

**Klíčová slova:** Lidské zdroje, péče o zaměstnance, štlhlá výroba, štlhlý podnik.

**Keywords:** Care of Employees, Lean Company, Lean Manufacturing, Social Resources.

**Afiliace ke grantu:** Příspěvek je výstupem projektu specifického výzkumu „Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-12-1

## 1 Úvod

Značný rozvoj, dosažený v posledních desetiletích v oblasti teorie i praxe podnikového managementu, vyvolává potřebu kvalitně připravených manažerů, kteří se dokážou orientovat v rychle se měnícím podnikatelském prostředí s potřebnou snahou obstát v prostředí konkurenčním. Integrované procesy charakterizující současný stav a perspektivy změn v Evropě, ale také v celém světě, globalizace, environmentální politika nebo informační technologie, ovlivňují ve značné míře chování všech ekonomik, tedy i ekonomiku ČR. Zkracování inovačních cyklů, stále tvrdší konkurence či vzrůstající požadavky poptávky mají za následek stále obtížnější a také nákladnější umístování produktů na trh. Hlavním úkolem průběžně schopných manažerů je tyto změny úspěšně ovlivňovat ve směru správně stanovených cílů. Jedním z těchto cílů je také růst významnosti sociální oblasti podniku a nové metody výroby. S nimi souvisí pojem štíhlá výroba, která se stala vodičem vysoké ekonomie času a vysokého zhodnocení kapitálu a práce. Svět se mění a podněty k výrobě s ním. Klíčem úspěšného prosazení se na trhu je v současné době poznání potřeb zákazníků a jejich integrace do výrobního procesu. Právě z identifikace potřeb zákazníků a naplnění jejich spokojenosti vychází princip nejen štíhlé výroby, ale i štíhlého podniku.

Propojení a implementace štíhlé výroby se sociální oblastí přináší podnikům kvalitnější, spokojenější a loajálnější zaměstnance. Principy štíhlé výroby by měly zaměstnancům přinést zjednodušení pracovních procesů, neustálé zvyšování si kvalifikace, bezpečnější a čistější pracoviště či proces neustálého vzdělávání aj.

## 2 Štíhlost jako nástroj úspěchu

V poslední době nastává éra celosvětového zeštíhlování, která působí na jednotlivé podniky různě. U lidí se tato éra projevuje odlišně. Někteří chtějí být štíhlí, aby vypadali lépe, jiní zase proto, aby žili kvalitně a dlouhý život, nebo proto, aby přežili. Stejně jako u člověka může mít proces podnikového zeštíhlování opačný účinek a vyvolat například kolaps klíčových procesů, zklamání, nedůvěru vůči metodám, které nepřinesly očekávaný účinek apod. Jádrem konceptu štíhlého myšlení je japonský termín *muda*, jež znamená „odpad“ nebo jakékoli lidské činnosti, které pohlcují zdroje, ale nevytváří žádné hodnoty (Lyson, Farrington, 2006).

Celková koncepce štíhlého podniku představuje komplex efektivních metod procesního managementu a TQM, které jsou včleněny do jednotné filosofie, kterou je nutné aplikovat jako celek, aby bylo dosaženo požadovaného zlepšení. Za jejího zakladatele je považován **Taiichi Ohno**, který ji po 2. světové válce upravil téměř do současné podoby. (Liker, 2007, Smutný, Besedová, 2010).

V literatuře se často míchají dva pojmy, a to štíhlá výroba a štíhlý podnik. **Štíhlý podnik** není jen soubor metod a postupů napomáhajících z procesů odstraňovat plýtvání, ale především je tvořen lidmi, jejich postoji k práci, znalostmi a motivací k tomu, aby byl podnik konkurenceschopný a dlouhodobě přežíval. Nestačí pouze efektivně zpracovávat materiál nebo informace o produktu či službě, je nutné mít také dobře propracovaný management znalostí. Znalosti musejí být použitelné a použité. Bez nich by byly veškeré zařízení, práce a nerostné zdroje zbytečné (Košturiak a kol., 2006, Liker, 2007).

Podle autorů knihy *Lean Thinking*, Jamese Womacka a Daniela Jonese, k tomu, aby mohl být výrobce označen za štíhlého, se vyžaduje způsob myšlení, který se soustřeďuje na zajišťování nepřerušovaného toku výrobku procesem, přidávání hodnoty, na systému tahu, jež působí od poptávky zákazníka zpět postupně tak, že se v krátkých intervalech doplňuje jen to, co odebrá následující činnost, a na kulturu, v níž každý neustále usiluje o zlepšení (Womack, 1990).

Za dobu pokusů o implementaci metod zeštíhlení v různých podnicích na různých trzích v České republice, vyšlo najevo mnoho klasických chyb spojeno s jejich zaváděním. Mezi tyto klasické chyby může být zařazena dostatečná neznalost filozofie zeštíhlování a jednotlivých metod, mechanické aplikování této metody, které bylo vytaženo z kontextu nebo například nepoznání souvislostí mezi jednotlivými kroky na cestě ke štíhlému podniku.

Pokud se bude v podniku diskutovat o tom, že je důležité vydělávat peníze rychleji a efektivněji než konkurence, tak může být pojem zeštíhlování omezen jen na výrobní procesy. **Štíhlá výroba** je tedy jednou ze souhrnu filozofií koncepce štíhlého podniku a umožňuje zkrácení průběžného času výroby, eliminuje plýtvání, aby byly včas dodávány výrobky vysoké kvality při nízkých nákladech. Usiluje o zkrácení času mezi zákazníkem a dodavatelem postupným odstraňováním plýtvání v řetězci mezi nimi, což podnikům umožní posílit své postavení na trhu a zlepšit svou současnou situaci. Ve zkratce lze vše shrnout do jedné věty a to: „Štíhlá výroba je systematický přístup k identifikaci a zamezení plýtvání (omezení činností bez přidané hodnoty) formou neustálého zlepšování výrobních procesů“ (Jirásek, 1998, Košturiak a kol., 2006, Smutný, Besedová, 2010).

K tomu, aby byl podnik skutečně úspěšný, musí dokázat mnohem víc – spojit prvky štíhlého podniku s inovační schopností. Pod tímto pojmem se mohou skrývat jen takové činnosti, které je potřeba dělat správně

hned napoprve, delat je rychleji nez vsichni ostatni a utracet pri tom mene penez, tedy usetrit naklady. Setrenim ovsem jeste nikdo nezbohatl, stihlost je o zvyšovani vykonnosti podniku tim, ze na dane ploše dokáže vyprodukovat vic nez konkurenti, ze s danym poctem lidi a zarizeni dokáže vyprodukovat vyssi pridanou hodnotu nez druzi, ze v danem case vyridi vice objednavek a ze na jednotlivé podnikové procesy a cinnosti spotrebuje mene času. Principem stihlého podniku je delat presne to, co chce zakaznik, a to s minimalnim poctem cinnosti, které hodnotu vyrobu nebo sluzby nezvyšují (Košturiak a kol., 2006).

### 3 Výhody a nevýhody koncepce štíhlého podniku

Koncepce štíhlého podniku představuje komplexní a ucelenou filosofii, která vychází z reálně efektivních metod managementu a spojuje jejich výhody. Za hlavní přínosy této metody je možné považovat omezení plýtvání a omezení nákladů, dále vyrovnaná, flexibilní výroba s vysokou kvalitou a standardizace procesů s cílem zlepšování opakujících se procesů. Zavedení této koncepce představuje základ pro vytvoření učící se organizace a využití nových „neotřelých“ pracovních postupů a heuristik. „Uspořené“ peníze plynoucí ze snižování nákladů lze dále využít jako zdroj pro rozšíření podniku nebo nové investice – tedy využití pro inovace. Z pohledu současné doby napomáhá vybudovat systém, který umožní podnikům zajistit efektivnější plynulost výroby, kvalitnější produkty, dodávkovou věrnost, lepší vztahy se zákazníky a v neposlední řadě také dobře motivované a spokojené zaměstnance.

Největší nevýhodou při zavádění koncepce štíhlosti do českých podniků je nutnost její implementace jako celku, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Pokud by se aplikovala po částech, neměl by účinek této aplikace dostatečný efekt. Samotná implementace je velice zdlouhavá a náročná. Aby došlo k požadovanému zlepšení, je nutné ztotožnit s touto filosofií všechny pracovníky podniku včetně vrcholového vedení.

Pouhá změna myšlení a chování v podniku ovšem nestačí, protože proces zeštíhlování není proces, který končí jeho vytvořením. Je nutné si zde nastavit určitý nový životní styl a ten se snažit udržovat a stále rozvíjet. Za dobu pokusů o implementaci metod zeštíhlování v různých podnicích hospodařících v rozličných odvětvích v České republice vyšlo najevo mnoho klasických chyb spojených s jejich zaváděním. Mezi tyto klasické chyby může být zařazena neznalost filozofie zeštíhlování a jednotlivých metod, mechanické aplikování této metody, které bylo vytaženo z kontextu nebo například nepoznání souvislostí mezi jednotlivými kroky na cestě ke štíhlému podniku (Košturiak a kol., 2006, Lysons, Farrington, 2006).

### 4 Sociální oblast

Obecně je možno označit oblast lidských zdrojů za sociální výkonnost. V současnosti je pro stále více podniků jedním z klíčových faktorů úspěchu (konkurenceschopnosti) právě kvalita lidského kapitálu. Jak ale tuto výkonnost měřit? V minulosti bylo využíváno metod, které přesně stanovily jednotlivé výkony a operace, jako např. normování práce. Aktuálně s rostoucí konkurencí na trhu, využíváním nových metod při řízení podniku (např. zeštíhlování) a čím dál tím vyššími nároky managementu nejen na oblast lidských zdrojů, je kvalita lidského kapitálu chápána v mnohem širším kontextu. Čím dál tím více je práce založená na schopnostech a dovednostech člověka, kterou lze měřit specifickými veličinami, jelikož je zapotřebí používat taková měřítka, která odpovídají dnešním požadavkům na hodnocení a řízení lidských zdrojů.

Také sociální oblast má určité typy indikátorů, které je možno využít k měření výkonnosti. K hodnocení sociální výkonnosti se používají převážně nefinanční ukazatele (tzv. měkké ukazatele). U sociální výkonnosti je zapotřebí určit, pomocí kterých standardů, či přístupů, budou vybrány sociální indikátory. Mezi ty, které zahrnují do svého kontextu sociální oblast a budou brány jako informační zdroj, náleží:

- **Společenská odpovědnost organizace (CSR – Corporate Social Responsibility)**
- **Social Accountability 8000 (SA 8000)**
- **ISO 26000**

### 5 Oblast lidských zdrojů v podniku

S růstem důležitosti kvality lidských zdrojů roste také potřeba vyjádřit jejich přínos, a to nejen za pomoci ukazatelů finanční analýzy. Největší význam mají z hlediska hodnocení vlivu lidského faktoru na výkonnost podniku ukazatele z oblasti procesů učení se a růstu (jedna část BSC), kterými jsou:

- *Ukazatel spokojenosti zaměstnanců* – který představuje klíčový a nejdůležitější ukazatel, jelikož se od něj teoreticky odvíjejí oba zbývající ukazatele.
- *Ukazatel věrnosti zaměstnanců* – měří dlouhodobý vztah zaměstnanců k podniku.

- *Ukazatel produktivity zaměstnanců* – sleduje zvyšování produktivity zaměstnanců.

Ukazatel spokojenosti zaměstnanců, jako klíčový ukazatel, bude nyní stručně uveden v následujícím textu.

## 6 Ukazatele spokojenosti zaměstnanců

Podniky se velmi často zaměřují na toto hodnocení převážně z toho důvodu, že spokojenost zaměstnanců přímo ovlivňuje kvalitu jimi vykonávané práce. Důležitost tohoto hodnocení roste zejména s růstem počtu pracovníků. Měření spokojenosti se nejčastěji provádí pomocí dotazníků, které jsou rozdány buď reprezentativnímu vzorku, nebo všem zaměstnancům podniku obvykle jednou ročně. Zaměřují se zejména na tyto stránky spokojenosti zaměstnanců:

- kvalita pracovního prostředí;
- přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce;
- vztahy na pracovišti;
- ztotožnění se s rozhodováním vedoucích;
- podmínky výkonu práce;
- úroveň informovanosti a komunikace;
- možnost angažovat se a vyjádřit svůj názor;
- možnost osobního růstu a vzdělání.

Sociální výkonnost podniku z hlediska spokojenosti zaměstnanců bychom mohli označit také jako oblast péče o zaměstnance. Oblast péče o zaměstnance je taková činnost podniku, kdy je zjišťována potřeba zaměstnanců, která však není přímo vázaná na výkon nebo na výsledky práce. Základní východisko spočívá ve spokojenosti zaměstnanců, což se projeví v důsledku kvalitní a dostatečné péče o ně. Spokojenost zaměstnanců tvoří jednu z podmínek jejich stabilizace a ochoty podávat očekávaný výkon. V neposlední řadě je spojena i s motivací zaměstnanců. V České republice je péče o zaměstnance podstatnou a nedílnou součástí pracovněprávních vztahů a jsou jí věnována některá ustanovení Zákoníku práce. V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, jsou ustanoveny 4 oblasti zákonné péče o zaměstnance:

- zajištění takových pracovních podmínek, které zaměstnancům umožní bezpečný výkon práce;
- zajištění péče a odborného rozvoje zaměstnancům, jako jsou zaškolení, odborná praxe, zvyšování kvalifikace apod.;
- povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům stravování, a to ve všech směnách;
- zvláštní pracovní podmínky pro osoby se zdravotním postižením, ženy a mladistvé.

Snahou každého podniku by mělo být zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což by mělo teoreticky vést ke zvyšování produktivity pracovníků a tím pádem k růstu ekonomické výkonnosti. Současně by mělo docházet ke změně pozice na trhu, jelikož spokojení zákazníci nejen zůstávají podniku věrni, ale přivádějí nové spotřebitele.

Je tedy žádoucí sledovat sociální výkonnost a vyjádřit její přínosy pro podnik. Sociální ukazatele je nutné sledovat v kontextu s hospodářským výsledkem podniku a zpětnou vazbou zjišťovat nedostatky v podnikových procesech, které je zapotřebí odstranit (Kaplan, Norton, 2000; Porter, 1996; Solař, 2000; Kocmanová a kol., 2010).

## 7 Štíhlá výroba ve spojitosti se sociální oblastí

Mnoho výrobních podniků se snaží využívat jednotlivé metody zeštíhlování, některé dokonce pod nátlakem svých nadnárodních organizací. Často se však záměr nesesetká s požadovaným výstupem.

Efektivní implementací metod štíhlého řízení do sociální oblasti podniku by se mělo docílit:

- zvýšení produktivity,
- snížení nákladů,
- zvýšení výkonnosti,
- zjednodušení výrobního procesu, kde by mělo dojít k souladu a vzájemné podpoře obou těchto přístupů.

Z analýzy odborné literatury (vědecké články, časopisy, monografické a seriálové publikace, odborné příručky, zákony, vládní nařízení, normy) jsme dospěly k závěrům, že i přes veškerou snahu implementovat metodiku a principy štíhlého řízení do českých podniků, by se našla jen malá skupina podniků, u kterých by se dalo říci, že tato implementace byla úspěšná alespoň z 50%. Každý kontinent, stát či národnost se liší svým myšlením a chápáním podstaty věci. Myšlení, filosofie a vedení českých podniků se velmi liší od myšlení podniků asijských. Existují zde silné odlišnosti nejen z pohledu chápání metodiky, která má podniku napomoci růst, ale i ze strany utváření filosofii. Každý stát se liší svou kulturou i legislativou, která v některých zemích

může a v některých nemusí vytvořit živnou půdu pro úspěšné využití moderních metod v řízení podniku. Odlišnost je patrná i u chování obyvatel jednotlivých států, které se liší svým smyslem pro zodpovědnost či hrdost. Pro zaměstnance, respektive obyvatele asijských zemí je dosažení stanovených podnikových výsledků samozřejmostí, podniková nařízení a filosofie myšlení pak určitým guru.

Z pohledu podniků v České republice je naplnění jejich cílů v podstatě jen nutnou podmínkou udržet si práci. Myšlení lidí není s podnikovou filosofií sžito. Ve většině případů lidé chodí do práce jen, aby vydělávali peníze a prosperita nebo rozvoj zaměstnavatele je zajímá jen v případě zvyšování mezd či z důvodu obavy o zaměstnání. Těžko říct, zda toto chování vychází z neinformovanosti či zda se vůbec někdy tento postoj k zaměstnání v českém prostředí změní.

## 8 Závěr

Příspěvek obsahuje shrnutí a propojení témat disertačních prací autorek. Vznikl jako výstup projektu specifického výzkumu „Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-12-1. V zásadě popisuje informace, které byly získány rešerší sekundárních a primárních zdrojů. Převážná většina dat byla získána z odborných článků, vědeckých knih a zákonů či norem. Poskytuje podklad uvědomění si spojitosti sociální oblasti a štihlé výroby v rámci výrobních podniků.

## Literatura

- [1] JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-394-4.
- [2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- [3] KOČMANOVÁ, A.; HORNUNGOVÁ, J.; KLÍMKOVÁ, M. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Brno: CERM, 2010. ISBN: 978-80-7204-744- 4.
- [4] KOŠTURIÁK, J. a kol. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- [5] LIKER, J. K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [6] LYSON, K., FARRINGTON, B. *Purchasing and supply chain management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-273-69438-0.
- [7] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85605-12.
- [8] ROBINS, F. *Why corporate social responsibility should be popularised but not imposed*. Corporate Governance, 2008. Vol. 8, No. 3, pp. 330-341. ISSN 1472-0701
- [9] SMUTNÝ, L., BESEDOVÁ, H. Výhody a nevýhody Lean Company. [online]. [cit. 2010-10-22]. URL:<<http://www.fs.vsb.cz/akce/2009/asr2009/proceedings/293.pdf>>.
- [10] SOLAŘ, J. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: VUT v Brně, fakulta podnikatelská, 2000. ISBN 80-214-1722-6.
- [11] WOMACK, J. P. *The machine that changed the World*. New York: Rawson Associates, 1990. ISBN 0-02-946316-5.
- [12] WOOD, D. J. *Measuring Corporate Social Performance: A Review*. International Journal of Management Reviews, March 2010, 12 (1), pp. 50-84.

### **Kontakt na autorky:**

Ing. Markéta Klímková  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno

Ing. Jana Hornungová  
Fakulta podnikatelská  
Vysoké učení technické v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno



***Krátká informace o autorkách:***

Ing. Markéta Klímková je absolventkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně, oboru Podnikové finance a obchod. Od roku 2009 působí na fakultě podnikatelské na Ústavu ekonomiky jako interní doktorand. V rámci svých pedagogických a vědecko-výzkumných činností se zaměřuje na problematiku štíhlé výroby ve spojitosti s environmentálním managementem. Během studia navštívila univerzity ve Finsku a ve Velké Británii, kde čerpala informace ke své vědecké práci. Je autorkou a spoluautorkou mnoha článků, které souvisejí s tématem její disertační práce.

Ing. Jana Hornungová je absolventkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně, oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2009 působí na fakultě podnikatelské na Ústavu ekonomiky jako interní doktorand. V rámci svých pedagogických a vědecko-výzkumných činností se zaměřuje na ekonomiku podniku, ekonomickou a sociální výkonnost a financování malých a středních podniků. Během studia navštívila univerzity ve Španělsku, Finsku a Velké Británii, kde čerpala informace ke své vědecké práci. Je autorkou a spoluautorkou mnoha článků, které souvisejí s tématem její disertační práce.

**ANWENDUNG VON CONTROLLINGVERFAHREN IM  
IMMOBILIENVERWALTUNGSPROZESS**

**APPLICATION OF CONTROLLING METHODS IN PROPERTY  
MANAGEMENT PROCESS**

**Sławomir KŁOSOWSKI**

University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management

**Zusammenfassung**

*Das Hauptziel des Artikels ist den Immobilienverwaltungsprozess in Polen und Deutschland zu beschreiben und zu vergleichen sowie [Ähnlichkeiten](#) und Unterschiede zwischen beiden Modellen zu präsentieren. Es wird eine Analyse der potentiellen Nutzung von Verfahren des strategischen Controllings durchgeführt, wobei SWOT-Analyse, BCG-Matrix, ADL-Matrix, VRIO framework, Value Chain Analysis und Balanced Scorecard besonderes berücksichtigt werden. Das Forschungsergebnis soll potenzielle Verwendungen des erworbenen Wissens in der Immobilienverwaltungspraxis präsentieren.*

**Kennwort:** *operatives Controlling, strategisches Controlling, Immobilienverwaltungsprozess*

**Abstract:**

*The main aim of the paper is to describe the property management processes in Poland and in Germany, presenting comparison analysis, similarities and differences of both models. Analysis of potential use of controlling methods in property management process will be conducted, focusing on strategic controlling methods, such as SWOT, BCG matrix, ADL matrix, VRIO framework, Value Chain Analysis, Balanced Scorecard. The result of the research should present the potential use of the acquired knowledge in property management practice.*

**Keywords:** *operational controlling, strategic controlling, property management process,*

**1 Einleitung**

Das permanente Interesse an Immobilienmärkten, die raschen wirtschaftlichen, gesetzlichen und technischen Veränderungen, die eigenen Erfahrungen in dieser Problematik veranlassten den Verfasser das Thema Immobilienverwaltung zusammen mit Controllinganwendungen näher zu bringen. Ziel des Artikels ist es, die möglichen Anwendungen von operativen und strategischen Controllingverfahren im Immobilienverwaltungsprozess zu präsentieren. Das *Forschungsproblem* ist folgendes: *Welche Verfahren des operativen und strategischen Controllings kann man im Immobilienverwaltungsprozess anwenden? Die Hypothese lautet: es ist möglich, Verfahren des operativen und strategischen Controllings in Immobilienverwaltungsprozess anzuwenden.*

In dem Artikel werden theoretische Probleme des Controllings, Verfahren des operativen und strategischen Controllings beschrieben. Der Verwaltungsprozess von Immobilien in Deutschland und Polen, die Aufgaben und Ziele werden präsentiert. Am Ende stellt der Verfasser mögliche Anwendungen des Controllings im Immobilienverwaltungsbereich dar.

## 2 Controllingverfahren

Controlling und seine potenziellen Anwendungen wurden bis heute von vielen Wissenschaftlern untersucht [Kluge und Lingnau 2009, Nowak 2003, Lingnau 2002, Corsten 2002, Kals 2002, Reichmann 1997]. Es gibt eine Menge von Problemen, die das Controlling in der Praxis des Unternehmensverwaltungsprozesses zu lösen hat. Um solche Probleme zu beherrschen, könnte man die rechtmäßigen Controllingverfahren anwenden. Obwohl man in der Literatur den Begriff Controllinginstrumente findet, benutzt der Verfasser den Begriff Controllingverfahren.

Wir haben in der Literatur mit dem operativen Controlling und mit dem strategischen Controlling zu tun, deshalb werden die Verfahren in zwei Bereiche eingeteilt. Der Unterschied besteht hauptsächlich im zeitlichen Rahmen beider Ansätze. „Während die strategische Ebene des Controlling den langfristigen Planungshorizont abdeckt, ist die operative Ebene gegenwartsbezogen und begleitet aus der Gegenwartssituation das kurz- und mittelfristige Vorgehen.“ [Murfeld 1997, S. 778]. Als erste werden die Verfahren des operativen Controlling vorgestellt.

### 2.1 Operatives Controlling

Gemäß Śliwczynski ist operatives Controlling „a tool translating strategy into action“ [Śliwczynski 2011]. Als ein modernes Instrument „für die Übersetzung der Strategie in die Wirkung“ ist es notwendig einen effektiven Verwaltungsprozess des Unternehmens zu gewährleisten. Zu den operativen Controllingverfahren zählt man unter anderem [Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/operative-Controlling-Instrumente.html>]:

- klassische Soll/Ist-Vergleiche,
- Deckungsbeitragsrechnung,
- Kennzahlen,
- Kennzahlensysteme,
- Budgetierung,
- Kapitalflussrechnung,
- ABC-Analyse,
- operative Planung (G+V, Bilanz, Liquidität),
- operative rollierende Planung,
- Break-Even-Analyse,
- Investitionsrechnungen,
- Prozesskostenrechnung .

Jede dieser Methoden erfordert eine separate ausführliche Erläuterung und eine detaillierte Analyse ihrer potentiellen Anwendung im Immobilienverwaltungsprozess.

### 2.2 Strategisches Controlling

Zu den strategischen Controllingverfahren zählt man unter anderem: SWOT-Analyse, BCG-Matrix, ADL-Matrix, VRIO framework, Value Chain Analysis, Balanced Scorecard. Eine andere Zusammenstellung wählt zum Beispiel Reichman . Er präsentiert als Instrumente des strategischen Controlling die strategische Informationsbedarfsanalyse, die GAP-Analyse, das Erfahrungskurvenkonzept, das Portfolio-Management und die Produktlebenszyklusanalyse [Vgl. Reichman 1997, SS. 416-427].

Es werden kurz zwei Verfahren präsentiert: SWOT-Analyse und VRIO framework. Das am meisten benutzte Verfahren in der Verwaltungspraxis des Unternehmens ist die universelle SWOT-Analyse. Die Führungskraft des Unternehmens bestimmt, ausgehend von im Unternehmen definierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Bedrohungen, die strategische Position des Unternehmens und legt abhängig von ihr die richtige Strategie zur Realisierung fest [Urbanowska-Sojkin, Banaszak, Witczak 2007, s. 249-251]. VRIO-Verfahren (Value, Rarity, Imitability, Organisation) nutzt man um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen [Rokita, 2005 s. 154-157].

### 3 Verwaltungsprozess von Immobilien

In der Praxis ist der Immobilienverwaltungsprozess sehr schwierig und kompliziert. Der Verwalter soll die Kenntnisse aus vielen Bereichen besitzen, dass heißt zum Beispielaus Ökonomie, Rechnungswesen, Finanzen, Gesetzen und Technik, aber er sollte sich auch um Eigentümer und Mieter kümmern. Deshalb sollten ihm Psychologie und Sozialwissen nicht fremd sein. Das ist eine Arbeit im kontinuierlichen Sinne und bedingt große Stressresistenz.

In Polen gilt ustawa o własności lokali – Wohnungseigentumsgesetz (vom 24 Juni 1994), aber die Aufgaben des Verwalters sind im ustawa o gospodarce nieruchomościami –Immobilienwirtschaftsgesetz (vom 21 August, 1997) formuliert. Nach dem Art. 185 Abs. 1. Immobilienwirtschaftsgesetz ist die Immobilienverwaltung darauf gerichtet, Entscheidungen zu treffen und so zu handeln, dass vor allem folgende Ziele erreicht werden. Der Verwalter ist also verpflichtet:

- 1) die angemessene Wirtschafts- und Finanzverwaltung von Immobilien zu gewährleisten (zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości)
- 2) die Sicherheit und angemessene Nutzung der Immobilie zu gewährleisten (zapewnienie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości);
- 3) eine angemessene energiewirtschaftliche Nutzung im Sinne der Vorschriften des *Energiegesetzes* zu gewährleisten (zapewnienie właściwej gospodarki energetycznej w rozumieniu przepisów Prawa energetycznego);
- 4) laufend die Immobilien zu verwalten (bieżące administrowanie nieruchomością);
- 5) die Immobilien so zu verwalten, dass sich ihr Zustand nicht verschlechtert und sich ihre Bestimmung nicht verändert werden (utrzymanie nieruchomości w stanie nie pogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem);
- 6) in Immobilien rechtmäßig zu investieren (uzasadnione inwestowanie w nieruchomość).

In Deutschland finden wir die gesetzlichen Aufgaben des Verwalters im Unterschied zu Polen im Gesetz über das Wohnungseigentum und das Dauerwohnrecht (Wohnungseigentumsgesetz), insbesondere §§ 27, 28, aber auch §§ 23, 24 und 25, wo die Aufgaben in sehr ausführlicher und detaillierter Art beschrieben sind.

Zu den verbindlichen gesetzlichen Aufgaben des Verwalters zählt Murfeld unter anderem [Murfeld 1997, SS. 451-458]:

- Beschlüsse der Wohnungseigentümer durchführen und für die Durchsetzung der Hausordnung sorgen,
- die für die ordnungsgemäße Instandhaltung und Instandsetzung des gemeinschaftlichen Eigentums erforderlichen Maßnahmen treffen,
- in dringenden Fällen sonstige zur Erhaltung des gemeinschaftlichen Eigentums erforderliche Maßnahmen treffen,
- die gemeinschaftlichen Gelder verwalten.

Weitere Aufgaben des Verwalters gemäß § 28 des Wohnungseigentumsgesetzes:

„(1) Der Verwalter hat jeweils für ein Kalenderjahr einen Wirtschaftsplan aufzustellen. Der Wirtschaftsplan enthält:

1. die voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben bei der Verwaltung des gemeinschaftlichen Eigentums;
2. die anteilmäßige Verpflichtung der Wohnungseigentümer zur Lasten- und Kostentragung;

3. die Beitragsleistung der Wohnungseigentümer ... vorgesehenen Instandhaltungsrückstellung.
- (2) Die Wohnungseigentümer sind verpflichtet, nach Abruf durch den Verwalter dem beschlossenen Wirtschaftsplan entsprechende Vorschüsse zu leisten.
- (3) Der Verwalter hat nach Ablauf des Kalenderjahrs eine Abrechnung aufzustellen.
- (4) Die Wohnungseigentümer können durch Mehrheitsbeschluss jederzeit von dem Verwalter Rechnungslegung verlangen.
- (5) Über den Wirtschaftsplan, die Abrechnung und die Rechnungslegung des Verwalters beschließen die Wohnungseigentümer durch Stimmenmehrheit.“

Es gibt noch eine sehr wichtige Aufgabe des Verwalters, die Murfeld nennt: Wertverbesserung des gemeinschaftlichen Eigentums [Murfeld 1997, S. 445]. Um das zu ermöglichen, muss der Verwalter nach Meinung des Verfassers Verfahren des strategische Controlling im Immobilienverwaltungsprozess anwenden.

#### 4 Mögliche Anwendungen von Controlling im Immobilienverwaltungsereich

Diese Problematik kann man unter zwei Aspekten betrachten. Mögliche Anwendungen von operativen und strategischen Controlling in der Immobilienverwaltung auf der Ebene eines Immobilienverwaltungsunternehmens und auf der Ebene einer Wohnungseigentümergeinschaft. Wenn man über kommunale Immobilien spricht, sollte man sogar drei Ebenen betrachten [Vgl. Kłosowski 2010]: Gemeinde – Verwaltungsunternehmen – Wohnungseigentümergeinschaft. Diese Überlegungen zeigt die Tabelle Nr. 1.: die Ebene des Immobilienverwaltungsunternehmens – Verfahren des operativen Controlling und Verfahren des strategischen Controlling und die Ebene der Wohnungseigentümergeinschaft – Verfahren des operativen Controlling und Verfahren des strategischen Controlling.

Tabelle Nr. 1. Mögliche Anwendungen von operativen und strategischen Controllingverfahren auf dem Niveau des Immobilienverwaltungsunternehmens sowie auf dem Niveau der Wohnungseigentümergeinschaft

Controlling Verfahren/Management Niveau	Immobilienverwaltungsunternehmen	Wohnungseigentümergeinschaft WG
<b>Strategisches Controlling</b>		
SWOT-Analyse	x	x
BCG-Matrix	x	x
ADL-Matrix	x	x
VRIO framework	x	x
Value Chain Analysis	x	x
Balanced Scorecard	x	x
<b>Operatives Controlling</b>		
klassische Soll/ Ist-Vergleiche	x	x
Deckungsbeitragsrechnung	x	x
Kennzahlen	x	x
Kennzahlensysteme	x	x
Budgetierung	x	x
Kapitalflussrechnung	x	x
ABC-Analyse	x	x
operative Planung (G+V, Bilanz, Liquidität)	x	x
operative rollierende Planung	x	x
Break-Even-Analyse	x	x
Investitionsrechnungen	x	x
Prozesskostenrechnung	x	x

Quelle: Eigene Darstellung

Nach eigenen Erfahrungen wird die SWOT-Analyse schon in Immobilienverwaltungsprozess von Immobilienverwaltungsunternehmen und von Wohnungseigentümergeellschaften angewandt. Das bedeutet es gibt noch viele Möglichkeiten Controllingverfahren in der Immobilienverwaltungspraxis anzuwenden, um den Immobilienverwaltungsprozess zu verbessern.

## 5 Fazit

Im Artikel hat der Verfasser die Problematik des Immobilienverwaltungsprozesses im Zusammenhang mit Controllinganwendungen präsentiert. Nach Meinung des Verfassers könnten operative Controllingverfahren (zum Beispiel klassische Soll/ Ist-Vergleiche, Budgetierung, Break-Even-Analyse, Investitionsrechnungen) sowie strategische Controllingverfahren (u. a. SWOT-Analyse, BCG-Matrix, ADL-Matrix, VRIO framework, Balanced Scorecard) auf zwei Ebenen angewandt werden: Immobilienverwaltungsunternehmen und Wohnungseigentümergeellschaft. Um das zu beweisen, sollten in diesem Bereich weitere Forschungen durchgeführt werden.

## Literatur

- [1] CORSTEN, H. Controlling der Dienstleistungsproduktion [in:] LINGNAU, V., SCHMITZ, H. Aktuelle Aspekte des Controllings, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.
- [2] KALS, J. Controlling und Sicherheit [in:] LINGNAU, V., SCHMITZ, H. Aktuelle Aspekte des Controllings, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.
- [3] KLUGE, P.D., LINGNAU, V. Information Demand in Selected Controlling Instruments and Possibilities of Covering the Demand with the Use of ERP Solution, Management, University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, Special Edition, Zielona Góra 2009.
- [4] KŁOSOWSKI, S. Zarządzanie strategiczne mieszkaniowym zasobem gminy, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [5] LINGNAU, V. Zum Weiterentwicklungsbedarf des koordinationsorientierten Controllingansatzes [in:] LINGNAU, V., SCHMITZ, H. Aktuelle Aspekte des Controllings, Physica-Verlag, Heidelberg 2002.
- [6] MURFELD, E. Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, 2. Auflage, Harmonia-Verlag, Hamburg 1997.
- [7] NOWAK, E. (red.): Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty, OddK, Gdańsk 2003.
- [8] REICHMANN, T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Auflage, Verlag Vahlen, München 1997.
- [9] ROKITA J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
- [10] ŚLIWCZYŃSKI, B. Operational controlling - a tool of translating strategy into action, Electronic Scientific Journal of Logistics, 2011, Vol. 7, Issue 1, No 5.
- [11] Gesetz über das Wohnungseigentum und das Dauerwohnrecht (Wohnungseigentumsgesetz - WEG) vom 15. März, 1951.
- [12] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tj. Dz. U. z 2004 r. nr 261, poz. 2603 z późn. zm.) [Immobilienwirtschaftsgesetz vom 21 August, 1997].
- [13] Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (t.j.: Dz. U. z 2000r. Nr 80, poz. 903 z późn. zm.) [Wohnungseigentumsgesetz (von 24 Juni 1994)].
- [14] URBANOWSKA-SOJKIN, E., BANASZYK, P., WITCZAK H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007.
- [15] <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/operative-Controlling-Instrumente.html> (14.07.2012)

***Contacts:***

Sławomir Kłosowski, PhD, MBA,  
Faculty of Economics and Management  
University of Zielona Góra,  
ul. Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
Poland

s.klosowski@wez.uz.zgora.pl, slawomirklosowski@poczta.onet.pl

# MÖGLICHKEITEN FÜR DIE VERKNÜPFUNG VON LOGISTISCHEM UND KAUFMÄNNISCHEM WISSEN DURCH DAS RECHNERGESTÜTZTE CONTROLLING

## POSSIBILITIES FOR THE CONNECTION OF LOGISTICAL AND COMMERCIAL KNOWLEDGE THROUGH COMPUTER-AIDED CONTROLLING

**Paul – Dieter KLUGE**

University of Zielona Góra

**Kurzfassung:** Erlös- und Kostenwirkungen logistischer Prozesse in Produktions- oder Handelsunternehmen konnten lange Zeit nur partiell quantifiziert werden. Dadurch entstanden für die betriebswirtschaftliche Praxis Gefahren fehlerhafter Entscheidungen. Nunmehr ergeben sich aus der Verfügbarkeit integrierter betriebswirtschaftlicher Standard-Software vom ERP-Typ Chancen für eine empirische Überprüfung neuer theoretischer Lösungsansätze des eingangs genannten Problems.

Im Beitrag werden einige solcher Ansätze auf der Basis mathematischer Modelle sowie erste praktische Erfahrungen ihrer empirischen Überprüfung unter Nutzung von Funktionalitäten einer Mittelstands-orientierten ERP-Lösung vorgestellt.

**Abstract:** Revenue and cost effects of logistics processes in manufacturing or trading companies could, for a long time, be only partially quantified. This has resulted in business practice with the risk of incorrect decisions. Now, as a result of the availability of standard ERP-type integrated business management software, opportunities are appearing for empirical testing of new theoretical approaches to the above-mentioned problem.

This paper presents some of these approaches based on mathematical models and the first practical experiences of their empirical verification through the use of the functions of an SME oriented ERP solution.

**Key words:** Logistikkosten; Logistikkennzahlen; mathematische Modelle; ERP-Standard-Software

**Key words:** Logistics costs, logistics index, mathematical models, standard ERP-type software

### 1 Einführung

Der vorliegende Beitrag versteht sich als Fortsetzung des in [7] vorgenommenen Rückblicks auf 50 Jahre versuchter Anwendung quantitativer Methoden (vorrangig) in der Betriebswirtschaft. Nunmehr geht es um Lösungs-Überlegungen zu einigen der dort genannten offenen Probleme. Speziell soll hier die Verbindung von ingenieurwissenschaftlichem und kaufmännischem Wissen im (rechnergestützten) Controlling diskutiert werden. Das Controlling arbeitete (und arbeitet noch immer) in Deutschland (und auch in Polen) vorrangig mit Methoden des internen Rechnungswesens. Von den in Deutschland meist zitierten Controlling-Standardbüchern ist das am deutlichsten sichtbar bei Horváth [5]. In dem (generell lobenswerten, weil selten in dieser Breite publizierten) Abschnitt zur Informations-Beschaffung und –Aufbereitung des Controllings (S. 348 – 538) dominieren nahezu 100%ig Methoden und Instrumente des internen Rechnungswesens. Die stärker ingenieurwissenschaftlich durchdrungenen Bereiche Produktion und Logistik werden indirekt aus der Sicht spezieller Kostenrechnungsverfahren (Zielkostenrechnung, Lebenszyklus-Kostenrechnung, Prozesskostenrechnung) behandelt. Es fragt sich jedoch, inwieweit auf diesem Weg insbesondere *technologisches* Ingenieur-Wissen



verwendbar ist. Küpper [12] und Reichmann [13] betrachten entsprechende Controlling-Aspekte *bereichsbezogen*. Küpper ([8], S. 485 – 497) unterstreicht zwar die Notwendigkeit einer stärkeren Verknüpfung eher produktbezogener (und somit technologieorientierter) Prozesse der Logistik mit den (methodisch eher kaufmännisch orientierten) Führungsaspekten des Controllings. Das „Wie“ solcher Verknüpfungen bleibt aber ziemlich unklar. Am deutlichsten wird das damit verbundene Dilemma bei der Behandlung von Kennzahlen (S. 492 – 494): Es wird (berechtigt) die große Fülle logistischer Kennzahlen kritisiert<sup>11</sup> und die oben zitierte Notwendigkeit der Verknüpfung von Logistik und Controlling wiederholt. Worum es dabei geht, wird aus dem auf S. 493 abgebildeten Logistik-Kennzahlen-System von Reichmann ([13], S. 380, übrigens seit mehr als 15 Jahren nahezu unverändert) deutlich: „friedlich nebeneinander“ stehen Lagerumschlagszahlen und Lieferbereitschaftsgrade (als eher technologisch beeinflusste Kennzahlen) und Logistik-Kosten. Wege zu ihrer Verknüpfung deutet Reichmann ([13], S. 357 ff) unter Einbeziehung einfacher (aber für diesen Zweck völlig ausreichender) Modelle des Operations Research (OR) an. Unklar bleibt dabei noch, *wie* die Modellergebnisse in das Kennzahlensystem eingehen können. Die Beantwortung dieser Frage wird mit zunehmenden Ratings und Rankings immer dringlicher. Worum es dabei geht, soll an einem Beispiel aus dem von Reichmann ([13], S.749 ff) zitierten Rating-Check für mittelständische Produktionsunternehmen demonstriert werden: In den Kriterien 1.9. und 1.10. werden Bewertungsvorschläge für Erzeugnis- und Material-Umschlagshäufigkeiten unterbreitet. Gleiches geschieht für das Kriterium 3.5. (Liefertreue) – aber völlig losgelöst von den Beständen! Der vorher (S. 370 f.) diskutierte logische Zusammenhang zwischen (Sicherheits-) Beständen und Lieferbereitschaftsgraden wird hier ebenso wenig beachtet wie die anderen Bestands-beeinflussenden Faktoren in den Bewertungen der Kriterien 1.9. und 1.10..

Nachstehend sollen einige Anregungen zur Schließung solcher Lücken gegeben werden.

## 2 Einige aus technologischer und kaufmännischer Sicht interessante Grundlagen des Logistik-Controllings

Als *Aufgabe* des Logistik-Controllings wird in der deutschen Standard-Literatur ziemlich einheitlich das *Erbringen geforderter logistischer Leistungen mit möglichst geringen Logistik-Kosten* formuliert ([13], S. 357/8, 371; [12], S. 486 f.; [5], S. 58). Auch in der polnischen Literatur wird Ähnliches vermerkt.

Folglich wird das bereits erwähnte breite Spektrum von *Leistungs-Kennzahlen* der Logistik angeboten. Als mögliche Eingrenzung bzw. Gruppierung werden nachstehend *Lagerumschlagszahlen* (auch umgerechnet in *Durchlaufzeiten*) sowie *Lieferbereitschaftsgrade*<sup>12</sup> besonders betrachtet. Ihre Ermittlung bzw. Kontrolle ist in der Praxis eigentlich nur *rechnergestützt* möglich.

Bezüglich der *Logistik-Kostenarten* gibt es ebenfalls vielfältige Detaillierungen mit unterschiedlichen Anforderungen an die Datenermittlung ([13], S. 363 ff; eine Übersicht über die polnischsprachige Literatur wird in [11], Abschnitt 3.1.1.2. gegeben). Die Schwierigkeiten ihrer Ermittlung bzw. Kontrolle werden in der Standard-Literatur nur teilweise behandelt.

Die von der Standard-Literatur angebotenen Hilfsmittel für eine kostenorientierte Steuerung von Logistik-Leistungsprozessen sind weitgehend auch mit mittelstandsorientierten ERP-Systemen umsetzbar, so z.B.

- die Material- und Fertigungs-Bedarfsplanung nach dem MRP-Prinzip;
- die Realisierung von Lagerhaltungsstrategien unter Nutzung von Sicherheits- und Meldebeständen sowie vordefinierten (kostengünstigen) Bestellmengen;
- (in einigen Systemen) die mit der Materialwirtschaft und dem Kapazitäts-Management verbundene kurzfristige Fertigungsprozessplanung und –steuerung.

Der Autor des vorliegenden Beitrags musste allerdings im Bemühen um die Anwendung selbst einfacher Hilfsmittel (z.B. die automatische Generierung von Bestellvorschlägen auf der Basis von Meldebeständen) erhebliche Widerstände der Praxis konstatieren. Sie sind nicht nur mit der Furcht der Disponenten vor teilweiser Entwertung ihres Know-hows erklärbar. Will man nämlich auf die oben erwähnten Änderungen und Schwankungen unter Nutzung der verfügbaren Software-Funktionalitäten reagieren, so sind oft erhebliche (teilweise aufwands-intensive) Parameter-Änderungen erforderlich. Es ergibt sich also für das Controlling die Frage, ob der Aufwand für die Datenpflege und Daten-Qualitätssicherung in der ERP-Lösung durch den

---

<sup>11</sup> Eine Übersicht über die Fülle logistischer Messgrößen und Kennzahlen in der polnischsprachigen Literatur (mit entsprechend kritischen Bemerkungen) wird in [11], Abschnitte 3.2.1.2. und 3.2.1.3., gegeben.

<sup>12</sup> Im Produktions-Controlling ergänzt um Kapazitäts-Auslastungsgrade

Rationalisierungsnutzen der Automatisierung gedeckt werden kann. Deshalb wird die Einbeziehung eines weiteren Kosten-Komplexes empfohlen. Er soll (im Sinn eines Arbeitsbegriffs) nachstehend als *rechnergestützte Steuerungskosten* bezeichnet werden. Zu ihnen zählen vor allem

- die (fixen) Kosten für den Erwerb und die Wartung der Lizenzen der ERP-Module mit Logistik-relevanten Funktionalitäten;
- die (variablen) Kosten für die Pflege von Artikel-Stammdaten (incl. Steuerungsparametern) sowie die Kontrolle der Datenqualität<sup>13</sup>;
- die (variablen) Kosten des Belegflusses (Angebot/Anfrage, Auftrag/Bestellung, Wareneingang, Rechnungseingang, Rechnungskontrolle, Produktionsauftrag und seine Abwicklung, Lieferschein, Faktura);
- eventuell die (variablen) „Fehler-Folgekosten“ für (z.B. infolge mangelhafter Datenqualität) falschen logistischen Steuerungs-Automatiken<sup>14</sup>.

Auslösend für die nachstehenden Überlegungen war ferner, dass Praxispartner bei der Einführung ERP-gestützter logistischer Funktionalitäten nur geringen Wert auf die Messung von Effekten mittels logistischer Leistungs-Kennzahlen legten. Ein (im Vergleich zu theoretischen Empfehlungen) größeres Gewicht erhielten hingegen Rationalisierungseffekte der Art: „Es kommt mehr Ruhe in die logistischen Steuerungsprozesse“<sup>15</sup>.

### 3 Probleme einer Vorgabe von Logistik-Zielen – und erste Möglichkeiten ihrer Lösung

Aus dem vorstehend Diskutierten ergibt sich zusammenfassend folgende Problematik für das Logistik-Controlling:

- Beachtenswerte logistische Rahmenbedingungen *ändern sich häufig*.
- Logistische Kosten- und Leistungs-Kennzahlen reagieren *unterschiedlich* „träge“ auf Steuerungs-Entscheidungen; teilweise sind sie mit vertretbarem Aufwand nicht quantifizierbar.
- Änderungsintensität und Reaktions-„Trägheit“ führen oft dazu, dass sich Logistik-Prozesse (mathematisch gesehen) *selten im „stationären Regime“ befinden*.
- „Instationäre“ Prozesse sind aber mit den in der Standard-Literatur zum Logistik-Controlling publizierten Methoden und Instrumenten nur schwer zu beurteilen.<sup>16</sup>

Somit besteht die Gefahr, dass das Logistik-Controlling mit den publizierten Standard-Methoden und – Instrumenten zu fehlerhaften Analysen und Steuerungsvorschlägen gelangt.<sup>17</sup> Das wiederum sollte Anlass für die Theorie sein, nach Alternativen zum bisher empfohlenen Vorgehen zu suchen. Dazu sollen nachstehend einige Vorschläge unterbreitet werden.

Ausgangspunkt dafür ist, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Beschaffung und Produktionswirtschaft seit mehreren Jahrzehnten (z.B. Hoitsch [4]; Blohm et al. [1]) *Zielkonflikte* diskutiert werden, so z.B.

---

<sup>13</sup> Als Bezugsgröße hierfür bietet sich die Anzahl zu pflegender Artikel an. Die Datenpflegekosten pro Artikel könnten somit unter Nutzung der Prozesskostenrechnung ermittelt werden.

<sup>14</sup> Diese Kosten sind allerdings schwer zu quantifizieren.

<sup>15</sup> Dahinter steckt folgender Sachverhalt: In der Regel sind zeitgleich Hunderte von Artikeln bzw. Aufträgen zu steuern. Ohne ERP-Hilfsmittel führen sich kurzfristig ändernde Rahmenbedingungen nicht selten zu operativer Hektik, welche sich infolge dann wahrscheinlicherer Fehler noch verstärken kann. Mit Nutzung der ERP-Funktionalitäten als Rationalisierungsmittel können Zielgrößen (z.B. Liefertermine) für eine Mehrheit von Artikeln bzw. Aufträgen automatisch erreicht werden. Dadurch wird der Disponent in die Lage versetzt, sich intensiver mit denjenigen Objekten zu befassen, für die es Zielkonflikte gibt.

<sup>16</sup> So führten Versuche des Autors zu nachträglichen „Was-wäre-wenn“-Rechnungen auf der Basis von ERP-Betriebsdatenarchiven mit dem Ziel des Nachweises von Effekten nicht genutzter theoretischer Steuerungsinstrumente zu dem Ergebnis, dass ein solcher Nachweis faktisch die „1 : 1 – Simulation“ des gesamten Prozesses erfordern würde – und dann infolge der Instationaritäten noch immer nicht überzeugend wäre.

<sup>17</sup> Zu ähnlichen Schlüssen kommen Jetzke und Kallrath [6] in Auswertung praktischer Erfahrungen bei der Einführung und laufenden Nutzung von Methoden des Operations Research (OR) für Transport-Prozesse.

- der Konflikt zwischen dem Streben nach hoher Kapazitäts-Auslastung und niedrigen Auftrags-Durchlaufzeiten (darunter insbesondere so genannte „Liegezeiten“ zwischen den Bearbeitungsstufen) in der Produktionslogistik („Dilemma der Ablaufplanung“);
- der Konflikt zwischen dem Streben nach niedrigen Beständen und hohen Liefer-Bereitschaftsgraden in der Beschaffungs- und Distributions-Logistik.

Es finden sich auch Hinweise darauf, dass solche Konflikte unterschiedlich ausgeprägt sind (in der Produktionslogistik Einfluss des organisatorischen Produktions-Prozesstyps; in der Beschaffungs- und Distributionslogistik Einfluss von Wiederbeschaffungszeiten sowie Unbestimmtheiten in der Bedarfs-Vorhersage). Methoden zur Quantifizierung solcher Einflüsse wurden vorrangig durch das OR erarbeitet; sie fanden unterschiedlichen Niederschlag in der Literatur zum Logistik-Controlling. Relativ weit entwickelt ist die Integration einfacher OR-Lagerhaltungsmodelle in die Beschaffungs- und Distributions-Logistik. Hingegen beschränkten sich Anfänge der Integration verallgemeinerter Warteschlangen-Modelle in die Produktionslogistik weitgehend nur auf die DDR-Literatur ([9] und [10] für Fertigungsprozesse; [3] für Transportprozesse). Theoretisch wurde diese Richtung nach der deutschen Wiedervereinigung aus bekannten Gründen nur wenig beachtet. Hingegen nutzen einige Autoren nach 1990 die Chance zur *praktischen Erprobung* solcher Instrumentarien unter Nutzung von ERP-Standard-Software. Die dabei gesammelten Erfahrungen sind Grundlage für die nachstehenden Überlegungen bezüglich einer *Klassifikation logistischer Prozesse in Beschaffung und Produktion* mit dem Ziel einer besseren Nutzung des o.g. theoretischen Instrumentariums in Verbindung mit den verfügbaren ERP-Funktionalitäten.<sup>18</sup>

Die artikel-bezogene Klassifikation logistischer Prozesse sollte primär nach dem ABC/XYZ-Prinzip erfolgen. Begründung:

- Die ABC-Klassifikation berücksichtigt, dass beachtenswerte Logistikkosten als *Fixkosten/Artikel* angesehen werden können (z.B. variable rechnergestützte Steuerungskosten, teilweise Kosten des physischen Warenumschlags). Folglich ist insbesondere der Aufwand für das bestands-orientierte Logistik-Management auf wertmäßige A-Artikel zu konzentrieren.
- Die XYZ-Klassifikation ist zu wählen, weil insbesondere *Unbestimmtheiten der Bedarfs-Vorhersage* wesentlichen Einfluss auf die Wahl von Instrumentarien des Logistik-Managements haben. Als verwendbare Kennzahl für die Kennzeichnung der Unbestimmtheit haben sich in allen wichtigen stochastischen Standard-Modellen *Variationskoeffizienten* der unbestimmten Größen („Zufallsgrößen“) erwiesen ([2], [3], [9]). Die für das Logistik-Management wichtigen Zufallsgrößen haben die Eigenschaft *nichtnegativer Realisationen*. Das erlaubt Klassifikationen der Unbestimmtheit unter Verwendung *interpretierbarer Bereiche für Variationskoeffizienten* (z.B. [10] für Zeit-Größen).
- Die ABC/XYZ-Klassifikation ist ein *betriebswirtschaftlich bekanntes Instrumentarium*. Das erleichtert ihre praktische Akzeptanz.

Bezüglich der MRP-II-Disposition sollte Grundlage der Klassifikation die Auswahl „schwieriger“ Artikel unter Nutzung der Relation

$$L = \text{Kundenseitige Lieferfrist}^{19} / \text{Wiederbeschaffungszeit}^{20}$$

sein. Dabei können folgende Fälle unterschieden werden:

- Wenn  $L \gg 1$  für nahezu alle Kundenaufträge eines zu beschaffenden Artikels gilt, dann sind zum spätesten Dispositionszeitpunkt<sup>21</sup> alle Bedarfsgrößen bekannt (Datenklasse X, möglicherweise auch Y). Sollten keine Kostenkonkurrenzen zu berücksichtigen sein, gehört der Artikel zu den „nicht schwierigen“ Fällen, für die automatisch erstellbare Bestellvorschläge auf MRP-II-Basis nutzbar sind (Artikelklassen C und B). Anderenfalls (Artikelklasse A) können die Ergebnisse der Bedarfs- und Bestellrechnung zwecks Bearbeitung durch den Disponenten zusammengestellt oder exportiert werden (Letztgenanntes gilt besonders für eine beabsichtigte Anwendung von Optimierungsrechnungen).
- Wenn  $L \leq 1$  für nahezu alle Kundenaufträge eines zu beschaffenden Artikels gilt, dann muss „auf Verdacht“ bestellt werden (Datenklasse Z, möglicherweise auch Y). „Nicht schwierig“ sind dann Artikel, für die in der Vergangenheit ein regelmäßiger (wenn auch möglicherweise schwankender) Bedarf bestand, deren Bestands-Reichweiten sich in der Größenordnung der Wiederbeschaffungszeit

<sup>18</sup> Eine ausführlichere Beschreibung solcher Überlegungen erfolgt in [11], Abschnitte 3.2.4.2. sowie 3.2.5.1. bis 3.2.5.3.. Das betrifft auch Ansatzpunkte für die Kennzahlen-*Bewertung*, auf die an dieser Stelle aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden kann.

<sup>19</sup> Differenz aus Wunschtermin und Bestelltermin des Kunden

<sup>20</sup> Lieferantenseitig

<sup>21</sup> d.h. Wunschtermin beim Lieferanten = aktueller Zeitpunkt + Wiederbeschaffungszeit

bewegten und für die keine Kostenkonkurrenzen zu beachten sind (Artikelklasse C, möglicherweise auch B). Anderenfalls (Artikelklasse A) können die Ergebnisse der Bedarfs- und Bestellrechnung zwecks Bearbeitung durch den Disponenten zusammengestellt oder exportiert werden.

- Wenn Eigenfertigungs-Artikel zu disponieren sind, dann hängt die Wiederbeschaffungszeit zusätzlich von der Produktionszykluszeit der eigenen Fertigung ab. Zu ihrer Bestimmung sind die Möglichkeiten der kurzfristigen Produktionsprozess-planung und –steuerung zu berücksichtigen. Aus umfangreichen Simulationsrechnungen konnte geschlussfolgert werden, dass die Unbestimmtheit von Produktionszykluszeiten mit wachsender Prozessvernetzung sowie wachsendem geplanten durchschnittlichen Kapazitätsauslastungsgrad zunimmt [9]. Folglich könnten Zykluszeit-Daten für Fließfertigungen sowie gesteuerte Reihenfertigungen der Datenklasse X, Reihenfertigungen allgemein sowie Werkstattfertigungen mit Kapazitätsreserven der Datenklasse Y und Werkstattfertigungen allgemein der Datenklasse Z zugeordnet werden. Die auch von einfachen ERP-Lösungen angebotenen MRP-II-Funktionalitäten unter Nutzung von (deterministischen) Produktions-Zykluszeit-Normativen könnten folglich besonders bei Reihen- und Fließfertigungen mit Artikelklassen C oder B angewendet werden. Die von einigen ERP-Systemen<sup>22</sup> angebotenen APS<sup>23</sup>-Funktionalitäten unter Einbeziehung von Optimierungs-Algorithmen unter variabler Gewichtung von Zielkriterien<sup>24</sup> eignen sich vor allem für Werkstattfertigungen.

Für „schwierige“ Artikel haben erfahrene Disponenten ihre „eigenen“ Zusatz-Werkzeuge, welche sie nur selten dokumentieren oder verändern. Nachstehend werden deshalb nur einige Hinweise für Situationen gegeben, in denen sich ein Disponent<sup>25</sup> erst neu einarbeiten muss:

- Die Artikelgruppe A rechtfertigt aufwändige Verfahren; die Kombination AX wäre folglich bedarfsgesteuert mit möglichen Optimierungen; die Kombination AY bestandsgesteuert mit „Optimierungen“ des Sicherheitsbestandes, und die Kombination AZ „stochastisch“ (also letztlich manuell) zu disponieren.
- Die Artikelgruppe C könnte weitgehend auf Optimierungsrechnungen verzichten. Folglich wäre die Kombination CX bedarfsgesteuert ohne Optimierungen, die Kombination CY bestandsgesteuert mit „sicherem“ Sicherheitsbestand<sup>26</sup>, und die Kombination CZ bestandsgesteuert mit Sicherheitsbestand > prognostizierter Bedarf in der Wiederbeschaffungszeit zu disponieren.
- Für die Artikelgruppe B sollten die Verfahren unter Einbeziehung zusätzlicher Kriterien ausgewählt werden.

#### 4 Ausblick

Das vorstehend im Sinn einer Übersicht vorgestellte Konzept soll in folgenden Richtungen weiter bearbeitet werden:

- Fortsetzung der Literatur-Recherche zu Logistik-Ratings und –Rankings. Von Interesse sind dabei besonders Ansätze der in ([13], Anlage B, S. 749 ff) dargestellten Art.
- Test des Konzepts auf der Basis des realen Betriebsdatenarchivs eines Großhandels-unternehmens<sup>27</sup>.
- Test und (nach dessen erfolgreicher Beendigung) Einführung des Konzepts in einem mittelständischen Produktions-Unternehmen.

---

<sup>22</sup> z.B. SAP oder proALPHA

<sup>23</sup> Advanced Planning and Scheduling (operative Produktions-Prozessplanung und –steuerung)

<sup>24</sup> Die grundlegenden proALPHA-Funktionalitäten sind in [8], Abschnitt 3.3.3. beschrieben. Erfahrungen ihrer praktischen Anwendung haben gezeigt, dass damit meist nur etwa 90 % aller Produktionsaufträge zufriedenstellend eingeplant und gesteuert werden können („nicht schwierige“ Aufträge). Der Rest muss vom Disponenten unter Nutzung seiner Erfahrungen letztlich manuell bearbeitet werden („schwierige“ Aufträge). Dieser Fakt hat sehr zur praktischen Akzeptanz der proALPHA-APS-Funktionalitäten beigetragen.

<sup>25</sup> z.B. ein Hochschul-Absolvent

<sup>26</sup> z.B.: Der Sicherheitsbestand beträgt mehr als das Dreifache der Standardabweichung (bei normalverteiltem Bedarf wären folglich Nachbestellungen nahezu unmöglich). Begründung: Umlaufmittelbindungskosten sind in der C-Klasse in der Regel geringer als Bestellkosten für eine „manuelle“ Bestellung.

<sup>27</sup> Vorwiegend im Rahmen von Diplomarbeiten, welche im Sommer 2013 zu verteidigen sind

## Literatur

- [1] BLOHM, H. / BEER, T. / SEIDENBERG, U. / SILBER, H. Produktionswirtschaft. Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, 1987
- [2] FISCHER, K. Zuverlässigkeits- und Instandhaltungstheorie. Berlin: Transpress, 1984
- [3] FISCHER, K. / HERTEL, G. Bedienungsprozesse im Transportwesen. Berlin: Transpress, 1990
- [4] HOITSCH, H. J. Produktionswirtschaft. München: Verlag Franz Vahlen, 1985
- [5] HORVÀTH, P. Controlling (10. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen, 2006
- [6] JETZKE, S. / KALLRATH, J. Optimalität ist nicht genug für die Logistik. OR News Nr. 44 / März 2012, S. 6 – 10
- [7] KLUGE, P. D. Anwendungen quantitativer Methoden in der Wirtschaft – Erfahrungen aus 50 Jahren Arbeit in Theorie und Praxis. In: Die Nutzung quantitativer Methoden in der Praxis mittelständischer Unternehmen, S. 11 - 20. Zielona Góra: ZCIE, 2011
- [8] KLUGE, P. D. / KUZDOWICZ, P. / ORZESZKO, P. Controlling wspomagany komputerowo z wykorzystaniem systemu ERP. Zielona Góra: UZ 2005
- [9] KLUGE, P. D. / RUNGE, W. Zufallsabhängige Fertigungsprozesse. Berlin: Verlag Die Wirtschaft, 1984
- [10] KLUGE, P. D. / RUNGE, W. / TIETBÖHL, G. Bedienungsmodelle. In: Mathematische Methoden und Modelle für die Fachrichtung Wirtschaftsinformatik, Band 2, Kapitel 3. Dresden: Zentralstelle für das Hochschulfernstudium, 1987
- [11] KLUGE, P. D. / WITKOWSKI, K. Controlling logistyczny. Zielona Góra: ZCIE, 2012 (im Druck)
- [12] KÜPPER, H. U. Controlling (5. Auflage). Stuttgart: Verlag Schäffer – Poeschel, 2008
- [13] REICHMANN, T. Controlling mit Kennzahlen (8. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen, 2011

### *Autor's contact information:*

Dr hab. Paul – Dieter Kluge, Prof. UZ  
Zakład Controllingu i Informatyki Ekonomicznej  
Uniwersytet Zielonogórski  
Ul. Podgórna 50  
PL-65-246 Zielona Góra  
Polska  
p.kluge@wez.uz.zgora.pl  
www.zcie.uz.zgora.pl

# FINANCE A FINANČNÍ TRHY V PROGRAMU RŮSTU KONKURENCESCHOPNOSTI ČR DO ROKU 2020

## FINANCE AND FINANCIAL MARKETS TO BOOST COMPETITIVENESS IN THE PROGRAMME CR 2020

**Jiří KLVAČ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

***Anotace:** Význam zdravých veřejných financí a efektivních finančních trhů pro růst konkurence schopnosti a výkonnosti ekonomiky země. Postavení České republiky v mezinárodním srovnání ve výše uvedených faktorech konkurenceschopnosti, jeho silné a slabé stránky. Burzovní - kapitálový bankovní finanční segment, jeho současná charakteristika a zaměření cílů pro všeobecné zvýšení finanční gramotnosti v České republice, zefektivnění českého kapitálového trhu a zvýšení dosažitelnosti úvěrů a dostupnosti bankovních služeb.*

***Abstrakt:** The importance of sound public finances and effective financial markets to increase competitiveness and economic performance of the country. Position of the Czech Republic in international comparison in the above-mentioned factors of competitiveness, its strengths and weaknesses. Exchange - Capital Bank financial segment, its current characteristics and orientation of targets for increasing the general financial literacy in the Czech Republic, the Czech capital market efficiency and increasing availability of credit and availability of banking services.*

***Klíčová slova:** Konkurenceschopnost, finanční gramotnost, finanční trhy, bankovní služby.*

***Keywords:** Competitiveness, financial literacy, financial markets, banking services.*

### 1 Úvod

V r. 2011 přijala vláda ČR tzv. „Rámec strategie konkurenceschopnosti ČR do r. 2020“, na jehož vypracování se rozhodující měrou podílela Národní ekonomická rada vlády ČR a její pracovní skupiny. Konkurenceschopnost je velmi široký pojem. Předmětný dokument využívá k jejímu uchopení charakteristiku OECD, podle níž je konkurenceschopnost vymezena schopností produkovat zboží a služby, které obstojí v mezinárodní konkurenci a zároveň schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.

Český rámec růst konkurenceschopnosti je vizionářský dokument, který ve svých analýzách, návrzích a programových cílech využívá takové metody mezinárodního srovnávání, kdy kromě sledování nákladových parametrů cenové konkurence (jednotkových nákladů práce v kombinaci s vývojem směnného kurzu), uplatňuje také faktorovou strukturu dalších, necenových typů měření konkurenceschopnosti, jež sleduje např. Světové ekonomické fórum (WEF) a zveřejňuje ve svém indexu globální konkurenceschopnosti (GCI). Tyto indexy umožňují vyhodnotit postavení ČR ve srovnání s jinými státy z hlediska jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti.

Struktura členění WEF GCI indexu pro porovnávání vývoje konkurenceschopnosti jednotlivých států je velmi komplexní a univerzální. Sestává se z 12-ti okruhů, které jsou rozčleněny do tří segmentů. První tvoří souhrn požadavků na rozvoj založený na základních zdrojích, kam patří např. okruhy jako „institute“, „infrastruktura“, „zdraví a základní vzdělání obyvatelstva.“

Druhý segment tvoří hodnocení předpokladů rozvoje založených na růstu efektivnosti. Jeho strukturu tvoří zejména „kvalita a efektivnosti trhu se zbožím a službami,“ „efektivnost trhu práce,“ „úroveň vyššího vzdělávání a výcviku,“ „rozvoj finančních trhů,“ nebo „stav technologické připravenosti země.“

Třetí segment konkurenceschopnosti země utváří předpoklady pro růst založený na inovacích a rozvoji tvořivosti, z nichž nejvýznamnější jsou „Zlepšování charakteristik podnikání a schopnost produkovat inovace.“

Ze souhrnu uvedených okruhů, které utvářejí výjimečnou komplexitu při posuzování možností a předpokladů růst konkurenceschopnosti země, se tento článek dále soustřeďuje na problematiku rozvoje a růstu

efektivnosti finančních trhů v ČR jako jednoho z významných kritérií necenové konkurenceschopnosti, které umožňuje vytvářet předpoklady pro růst hospodářství na podkladě efektivity.

## 2 Význam finančních trhů pro růst konkurenceschopnosti země

Zdravé veřejné finance jsou jedním z pilířů udržitelného rozvoje a konkurenceschopné ekonomiky. A to nejen v oblasti fiskální politiky, kde principiálním cílem je dosahování rozpočtové střídmosti a respektování veřejných výdajových rámců stanovovaných s ohledem na makroekonomickou stabilitu, ale také ve sféře monetární politiky, kde se vlády zaměřují zejména na dosažení stability cenové hladiny.

Podobné je to s uplatněním a využitím finančních trhů při rozvoji ekonomiky země. Stupeň efektivity finančních trhů má zásadní význam pro konkurenceschopnost. Efektivně alokovaný kapitál podporuje technologické inovace i růst produktivity práce. Zlepšující se úroveň služeb na finančních trzích vede k vyšší míře úspor. Rozvíjející se finanční trhy nabízejí dostupnější finanční služby, které lépe diverzifikují rizika. Hlavní přínos služeb finančních zprostředkovatelů (bank, pojišťoven, kapitálového trhu apod.) však spočívá v usnadňování obchodování prostřednictvím snižování transakčních nákladů. Čím jsou nižší, tím efektivnější ekonomika jako celek zachází se svými zdroji.

Bankovní sektor zase v rámci finančního systému zajišťuje transfer prostředků od úspor k investicím a vykonává finanční zprostředkování s ohledem na míru rizika a zisku.

## 3 Postavení ČR v mezinárodním srovnání

Jak si v těchto záměrech vede český finanční trh? V mezinárodním srovnání, vycházejícím z WEF GCI (Global Competitiveness Index 2010) obsadila ČR 48. místo ze 139 hodnocených zemí. Z hlediska vyspělých zemí má ČR spíše průměrné až horší hodnocení s tendencí dalšího poklesu v časové řadě.

Podrobná analýza postavení ČR z hlediska stupně rozvoje jednotlivých dílčích okruhů konkurenceschopnosti finančních trhů má následující parametry:

	Okruh	Pořadí
01.	Dosažitelnost finančních služeb	47
02.	Dostupnost finančních služeb	96
03.	Financování skrz místní kapitálový trh	39
04.	Umožnění dostupnosti úvěrů	47
05.	Dostupnost rizikového kapitálu	63
06.	Omezení toku kapitálu	25
07.	Zdraví bank	24
08.	Regulace kurz cenných papírů	47
09.	LRI index (Regulace věřitelů a dlužníků)	60

V žebříčku jsou velké rozdíly ve výkonnosti jednotlivých okruhů. Např. české banky jsou relativně velmi zdravé, ale jejich schopnost efektivně alokovat kapitál do ekonomiky je omezená.

V nejobecnější rovině Světové ekonomické fórum českému finančnímu sektoru vytýká nedostatečné zúročení regulatorního rámce a stabilního makroekonomického prostředí ve schopnost efektivnějšího poskytování půjček firmám. ČR stále postrádá renomé finančně vyspělé země a v oblastech jako je např. přístup k úvěrům, sofistikovanost finančních nástrojů, financování prostřednictvím kapitálových trhů, ochrana práv investorů atd., naší zemi zcela evidentně „ujíždí vlak.“

Dle umístění v indexu GCI 2010 největšími problémy oplývají okruhy (02.) – Dostupnost finančních služeb (96. místo), (05.) – Dostupnost rizikového kapitálu (63. místo) a (09.) – LRI (60. místo).

Všechny tyto okruhy konkurenceschopnosti (01.–09.) mají společný průsečík a tím je neefektivně alokovaný kapitál pro rozvoj podniků. Dle názoru pracovní skupiny NERV ČR „burza v ČR neplní svou primární funkci, nepřináší kapitál podnikům a ty s dobrým nápadem si nechodí pro peníze za investory. Rizikový kapitál nemá dostatečný právní rámec ani veřejně známou historii a tak nefunguje ani tato doplňková metoda financování rozvoje firem. Zároveň nebyla provedena důchodová reforma, takže zde nepůsobí kvanta penzijních fondů ochotných výrazněji investovat do akcií českých podniků. Významným problémem je i funkce státu v této oblasti, jenž zásadně nepřivatizuje své podniky přes kapitálový trh a jeho rozvoji tak samovolně brání.“

Co se týká českého bankovního sektoru, ten je dle výše zmíněného indexu GCI 2010 hodnocen jako stabilní a důvěryhodný. Jeho stabilita je uváděna jako komparativní výhoda České republiky (viz. 24. místo ze 139 zemí v okruhu č. 07 – Zdraví bank). Jako problematickou se spíše jeví nižší konkurence a z toho vyplývající špatná umístění v okruzích – Dostupnost finančních služeb (viz. výše) a - Dosažitelnost finančních služeb (47. místo). Přesto, že na českém trhu působí přes 40 bank tak úrokový diferenciál mezi cenou získaných a

poskytnutých zdrojů přesahuje více jak 5% a i málo sofistikované produkty jsou v ČR tvrdě zpoplatněny. Zdá se tedy nutným a potřebným konkurenci na českém bankovním trhu ještě zvyšovat.

#### 4 Východiska pro zefektivnění českého finančního trhu

Výše uvedené hodnocení míry konkurenceschopnosti ČR v oblasti finančních trhů, členěné na segment burzovní kapitálový a bankovní finanční je i východiskem pro zaměření cílů a formulaci směrů zvýšení efektivnosti českého finančního trhu v rámci budování vyšší konkurenční schopnosti české ekonomiky.

V souladu s vybranými okruhy růstu necenové konkurenceschopnosti v oblasti finančních trhů jsou jednotlivé cíle a východiska spatřována následovně:

01. Dosažitelnost finančních služeb a

04. Dostupnost úvěrů

Nový směr v této oblasti je spatřován ve zvýšení toku kapitálu cestou vyššího počtu bankomatů a platebních terminálů v méně dostupných místech. Dále prosadit dynamičtější postupy v bankovníctví, aby nenabízely ochranu a podporu klientů v době konjunktury a neodmítaly ji v době krize. Zvýšit unifikaci a standardizaci trhu – ne všechno „balit“ do nepřehledných balíčků vč. řady nepotřebných služeb. Tedy zprůhlednit a zlevnit služby a zavést i jednoduché a přímé a levné produkty.

Významným úkolem, který si program růstu konkurenceschopnosti v tomto pilíři klade za cíl je také posílení finanční gramotnosti v ČR, která je mizivá. Jde o rozsáhlý záměr vzdělávání obyvatelstva o bankovních produktech, hypotečních úvěrech, půjčkách a uveřejňování porovnání mezi bankami. Využít např. sloganu „Nemyslíš, zaplatíš“, vypůjčeného z kampaně BESIP.

02. Dostupnost finančních služeb a

05. Dostupnost rizikového kapitálu

Jak již bylo zmíněno reálnou hrozbou vývoje je nefunkční kapitálový trh. Kromě nízkého výkonu burzy je na tom ještě hůř úroveň účasti rizikového kapitálu při financování inovací. Nedostatečný přístup ke kapitálu je jeden z nejvýznamnějších faktorů naší nekonkurenceschopnosti. Východiska jsou spatřována v podpoře vzniku fondů rizikového kapitálu, např. tzv. „seed capital“ fondu při MPO ČR, resp. S využitím banky ČMZRB. Také MŠMT uvažuje o vzniku seed fondu. Další myšlenkou je úvaha o založení technologické agentury (TAČR), která by umožnila financovat dobré nápady a inovace malých a středních firem. Cílenou podporou této orientace je umožnění pojišťovně investovat do kapitálového trhu 10% hodnoty svých technických rezerv nebo záměr provádět privatizaci minoritních podílů státních podniků (např. Budvar, Lesy ČR, ČEPS) prostřednictvím burzy. Podniky tak budou pod kontrolou analytiků a navíc jde o levné antikorupční opatření.

03. Financování skrze místní kapitálový trh

Zde se východisko pro posílení finančních zdrojů nabízí v nezbytném provedení penzijní reformy, která kromě řešení důchodové bilance přinese i nemalé efekty v oblasti konkurenceschopnosti. Silné domácí penzijní fondy získají sílu investovat do českých podniků a úspory občanů se vrátí do ekonomického koloběhu. Kromě konzervativních penzijních fondů vzniknou i dynamičtější fondy, které budou moci investovat část portfolia na kapitálový trh. Také vydávání státních dluhopisů občanům může pomoci ke zvýšení efektivnosti finančních trhů. Vytvoří se konkurence oproti spoření v bankách a podpoří tak snížení dominantního postavení českých bank na finančních trzích.

06. Omezení toku kapitálu a

09. LRI Index

Z hlediska LRI indexu (regulace věřitelů a dlužníků) se hlavní nedostatky projevují v oblasti veřejných rejstříků a insolventního řízení. Jde tedy o úpravy v legislativní oblasti. Největším problémem se jeví špatná dostupnost informací ohledně zástav, protože tyto jsou roztržité mezi Notářský rejstřík, Obchodní rejstřík a Katastrální úřady. Cíl se tedy jeví v podobě restrukturalizace rejstříku zástav a jeho následné integrace do nového veřejně přístupného Sjednoceného rejstříku zástav. Stejně i registrace pohledávek by rovněž přispěla ke zvýšení transparentnosti podnikatelského prostředí v tuzemsku a všechny realokace pak i ke snížení transakčních nákladů.

#### 5 Závěr



Cílem textu je přiblížit myšlenky, náměty a opatření, které se diskutují v souvislosti se Strategií růstu konkurenceschopnosti ČR do r. 2020 v oblasti podpory zvýšení efektivity finančních trhů v ČR. Významným charakterickým rysem celého projektu je jeho komplexita s jakou propojuje jednotlivé zdánlivě oddělené okruhy ekonomických aktivit. Časově, resp. kalendářně je závažnějším úkolem prosadit tyto úvahy do hospodářské politiky, aby české ekonomice dále neujížděl vlak a byla schopna zvrátit prosazující se negativní tendence v mezinárodní konkurenceschopnosti.

#### **Literatura:**

- [1] MEJSTRÍK, M. a kolektiv NERV: Národní ekonomická rada vlády ČR: Rámec strategie konkurenceschopnosti, Praha 2011, ISBN 978-80-7440-050-6.
- [2] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR: Strategie konkurenceschopnosti ČR, Zpět na vrchol 2012-2012, www.mpo.cz, Praha 2011.
- [3] Finanční gramotnost v ČR, vydalo ČNB + STEM/MARK a.s., Praha 2010.
- [4] MUSÍLEK, P. a kol.: Analýza příčin a důsledků české finanční krize 90. let, katedra bankovníctví VŠE, Praha 2004.
- [5] KOHOUT, P.: Finance po krizi, Grada Publishing, Praha 2009, ISBN 978-80-247-3199-5.
- [6] MEJSTRÍK, M.–JANSKÝ, P.: Zkvalitňování charakteristik podnikání, Polygrafie ÚVČR, Praha 2011, ISBN 978-80-7440-050-6.

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

Ing. Jiří Klvač, CSc.  
Katedra aplikované ekonomie  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 47 Olomouc  
Email: jiri.klvac@upol.cz  
www.upol.cz

***Krátká informace o autorovi:*** Ing. Jiří Klvač pracuje jako odborný asistent na Katedře aplikované ekonomie Filozofické fakulty UP v Olomouci. Odborné zaměření je orientováno na podnikovou ekonomiku, podnikové finance a ekonomii Evropské unie.

# ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ A KONCEPCIA UČIACEJ SA SPOLOČNOSTI

## THE KNOWLEDGE SOCIETY AND THE CONCEPT OF A LEARNING SOCIETY

Igor KOMINAREC

Katedra politológie FF UPJŠ Košice

**Anotácia:** *Znalostná či informačná revolúcia odštartovala gigantickú tretiu vlnu ekonomických, technických a sociálnych zmien. Tieto nútia súčasnú spoločnosť a organizácie správať sa radikálne a novátorsky k novým a neustále sa meniacim podmienkam. V súčasnej spoločnosti by mali základ spoločenského a hospodárskeho spolužitia vo zvýšenej miere tvoriť individuálne a kolektívne znalosti a ich organizácia. Jednou z podmienok jej prežitia je jej fungovanie ako učiacej sa organizácie. Schopnosť učiť sa je spojená so schopnosťou adaptovať sa na meniace sa podmienky. Predstavitel' teórie učiacej sa spoločnosti (organizácie) Peter Senge pokladá proces učenia sa za základnú podmienku pripravenosti celej spoločnosti na prebiehajúce civilizačné a spoločenské zmeny.*

**Abstract:** *The knowledge and the information revolution were launched by a giant third wave of economic, technological and social changes. The current society and the organizations are thus forced to act to new and constantly changing conditions rather radically and innovatively. The basis of social and economic coexistence consists increasingly of individual and collective knowledge and their organization in today's society. One of the conditions of its survival is its function as a learning organization. The ability to learn is associated with the ability to adjust to changing conditions. The representative theory of learning society (organizations) by Peter Senge considers the process of learning as a basic condition for preparing the whole society to civilization and the ongoing social changes.*

**KLúčové slová:** *znalostná spoločnosť, učiaci sa spoločnosť, globalizácia, systémové myslenie*

**Keywords:** *knowledge society, learning society, globalization, systematic thinking*

Vytváranie teórií informačnej resp. postindustriálnej spoločnosti je spojené s obdobím poslednej tretiny dvadsiateho storočia, kedy sa stalo zjavným, že industriálna spoločnosť dosiahla svoj vrchol a vyčerpala svoje rozvojové potenciály. Nástup postindustriálnej spoločnosti je spojený s nástupom modernej informačnej technológie, ktorá postupne začala formovať novú podobu spoločnosti

Súčasnú spoločnosť sme v ostatnom období začali nazývať vedomostnou spoločnosťou, alebo tiež znalostnou či poznatkovou spoločnosťou. Je ňou taká spoločnosť v ktorej základ spoločenského a hospodárskeho spolužitia vo zvýšenej miere tvoria individuálne a kolektívne znalosti a ich organizácia. Tieto termíny sa objavovali už od začiatku 20. storočia, ich časté používanie sme zaznamenali najmä v jeho druhej polovici predovšetkým na označenie aktuálnej fázy vývoja spoločnosti rozvinutých krajín v dôsledku väčšej komunikačnej a inej prepojenosti ľudí.

Ekonomiky vyspelých štátov sú stále viac založené na vedomostiach a informáciách. Vedomosti sú považované za zdroj ekonomického rastu, čo vedie k novému pohľadu na úlohu informácií, technológií a vzdelávania pri zvyšovaní ekonomickej výkonnosti. Pojem „vedomostná ekonomika“ vychádza z tohto plného uznania miesta vedomostí a technológií v moderných vyspelých ekonomikách. Vedomostné ekonomiky sú teda ekonomiky, ktoré sú založené priamo na tvorbe, distribúcii a použití vedomostí a informácií.

Podľa nášho názoru môžeme akceptovať tvrdenie, že žijeme v informačnej spoločnosti a smerujeme k spoločnosti vedomostnej. Ak budeme informačnú spoločnosť chápať ako takú spoločnosť, v ktorej informačné a komunikačné technológie umožňujú bezproblémový a všeobecný prístup k informáciám, pričom táto spoločnosť podstatne mení svoj celkový charakter, možno súhlasiť s názorom, že sme zhruba na polovici cesty. Až schopnosť jednotlivca orientovať sa v informačných zdrojoch, efektívne z nich získavať informácie,

interpretovať ich, zasadzovať do adekvátneho kontextu, tvorivo spracovávať a vytvárať z nich znalosti, patrí k základným predpokladom koncepcie vedomostnej spoločnosti.

Vo vznikajúcej informačnej spoločnosti je jednou z podmienok prežitia organizácie v meniacom sa prostredí jej fungovanie ako učiacej sa organizácie. Schopnosť učiť sa je spojená so schopnosťou adaptovať sa na meniace sa podmienky. Systémový teoretik a priekopník učiacej sa organizácie Peter Senge venoval teórii učiacej sa organizácie viacero svojich publikácií. Najznámejšou z nich je Piata disciplína - Umenie a prax učiacej sa organizácie, ktorá bola publikovaná v roku 1990. Senge v tejto knihe chápe organizáciu ako učiacu sa spoločnosť, pričom proces učenia je základnou podmienkou adaptácie organizácie na prebiehajúce civilizačné a spoločenské zmeny. Senge využíva vo svojej koncepcii učiacej sa spoločnosti systémový prístup ako svoje hlavné metodologické východisko. Pokladá schopnosť učiť sa rýchlejšie ako konkurenti za jedinú a rozhodujúcu konkurenčnú výhodu. Pod učiacou sa organizáciou rozumie organizáciu, v ktorej ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať očakávané výsledky, v ktorej sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, v ktorej je vytvorený priestor na kolektívnu inšpiráciu a v ktorej sa ľudia priebežne učia, ako sa spoločne učiť.

Na začiatku 21. storočia pokladá P. Senge za určujúce tri charakteristické hybné sily, z ktorých každá by pravdepodobne sama osebe bola dostatočnou na to, aby v riadení a v organizáciách vyvolala značné zmeny. Spoločné pôsobenie týchto síl je však faktorom, ktorý prispeje k zmenám zásadného charakteru. Prvou z týchto síl je technológia, druhou je globalizácia podnikania, ktorá je s technológiou úzko spätá. *„Je to však tretia sila, ktorá sa najťažšie definuje, pritom však pred nás stavia pravdepodobne najnáročnejšie úlohy. Súvisí s bezprecedentným nárastom celkového pohybu materiálov, vyvolaným celkovou priemyslovou činnosťou v globálnom meradle, s následným tlakom na prírodné systémy a so zvyšujúcou sa zložitosťou a vzájomnou závislosťou.“* (Senge, P.: 1998, s. 127). Tento tretí súbor síl pokladá Senge za jednu z vecí, ktorú inštinktívne cítime, ale ťažko vyjadrujeme slovami. Za jeho najviditeľnejšie symptómy považuje kolapsy – spoločenské a ekologické krízy a masívne inštitucionálne kolapsy. V súčasnej modernej spoločnosti sotva možno nájsť nejakú inštitúciu – podnikovú, štátnu, verejne vzdelávaciu organizáciu alebo dokonca rodinu, ktorá nepodlieha kolapsu.

Vážne problémy, ktorým bude ľudstvo nútené čeliť, sa týkajú našej neschopnosti chápať naše zložité ľudské systémy a riadiť ich. Prvým krokom je uvedomiť si, že vo svete panuje stále rastúca vzájomná previazanosť, čo znamená, že musíme zmeniť spôsob, akým nazeráme na procesy učenia a vzájomnú interakciu na všetkých úrovniach. Súčasná spoločnosť by si mala vypestovať pocit spolunáležitosti, zmysel pre vzájomnú spoluprácu ako súčasť jedného systému, kde každá časť systému ovplyvňuje jeho časti a kde celok je niečo viac ako len súhrn jednotlivých častí.

P. Senge upozorňuje predovšetkým na skutočnosť, že neochota deliť sa o informácie má hlboké kultúrne korene. Dnešná generácia šesťdesiatnikov v dobách svojej školskej dochádzky „dostávala“ znalosti. Preto sa s informáciami a znalosťami narábalo tak, ako by boli niečím, čo možno vlastniť, vznikali domnienky, že ľudia sú majiteľmi svojich nápadov. V kultúrach orientálnych, ktoré majú kolektivistickjší charakter, má aj samotný pojem znalosti iný význam. „Pozrime sa na jazyk, ktorý v súvislosti s prácou so znalosťami používame. Hovoríme o „nadobúdanie znalostí“, teda o niečom, čo získavame a potom vlastníme. V našom spotrebiteľskom spôsobe myslenia sa o „nadobudnutie“ hovorí ako o kúpe. A ak niečo vlastníme, okamžite to inštinktívne chceme hromadiť alebo chrániť.“ (Senge, P.: 1998, s. 138) Autor týchto slov, súčasne upozorňuje aj na časté zamieňanie alebo stotožňovanie obsahu pojmov znalosť a informácia. Bývajú bežne používané ako synonymá. V prípade informácií ich však jednotlivci získavajú vo veľmi reálnom zmysle tohto slova – informácie odniekiaľ prichádzajú a sú následne odovzdávané. Znalosti sú však podľa Sengeho už schopnosťou efektívne konať. A to už nie je niečo, čo môžeme získať v zmysle „kúpy“, to je niečo, čomu sa treba naučiť. Ľudí treba prinútiť, „...aby sa zamysleli nad rozdielom medzi tým že o niečom vedia, čo v skutočnosti znamená mať informácie a tým že viete ako na to.“ (Senge, P.: 1998, s. 139)

V uvedenom zmysle je odovzdávanie informácií niečím zásadne odlišným od odovzdávania znalostí. Odovzdávanie znalostí nemá nič spoločné s tým, že by sme ľuďom niečo dávali alebo od nich niečo dostávali. To platí len pre odovzdávanie informácií. K odovzdávaniu znalostí dochádza vtedy, keď sa ľudia snažia pomáhať si navzájom pri rozvíjaní nových schopností jednania, ide tu o vytváranie procesu učenia.

Pojem „učiacej sa organizácie“ je veľmi široký a pre väčšinu ľudí znamená pružné, rýchlo reagujúce a prispôsobujúce sa organizácie. Peter Senge však zdôrazňuje, že v nich ide o rozvoj konkrétnych schopností učenia, aké sa v tradičných organizáciách nevyskytujú. Hovorí o niekoľkých druhoch týchto nových schopností, je to napríklad schopnosť ľudí cítiť určitý zmysel vlastnej existencie a konštruovať spoločné vízie, ďalej schopnosť vidieť všeobecnejšie schémy a chápať vzájomnú závislosť prostredníctvom rozvoja toho, čo všeobecne nazývame systémové myslenie. Ďalej je to zvýšenie reflexívnych schopností ľudí tak, aby si dokázali primerane uvedomovať svoje vlastné predpoklady, najmä však predpoklady, o ktorých by za normálnych okolností nepochybovali,

Zásadnou otázkou nového chápania učiacej sa spoločnosti či organizácie je zásada neponechávať učenie náhode. Je potrebná nová infraštruktúra učenia, ktorá musí pôsobiť v troch základných oblastiach: praktické experimentovanie a testovanie, budovanie schopností, šírenie a štandardizácia znalostí. (Senge, P.: 1995, s. 20)

Všetky druhy ľudskej činnosti majú charakter systémov. Sú zviazané neviditeľným tkanivom vzájomne prepojených činností, ktoré niekedy až po rokoch prejavia svoj vplyv. Nová, učiacia sa spoločnosť musí uprednostňovať systémové myslenie, ktoré je „... konceptným zámerom, súborom poznatkov a nástrojov, ktoré boli vyvinuté v priebehu uplynulých päťdesiatich rokov s cieľom spraviť prehľadnejšími celkové systémy a ukázať, ako ich účinne zmeniť“. (Senge, P.: 1995, s. 14)

Učiacia sa organizácia miestom, kde dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie, dokonca i na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte, je to trvalý, strategicky využitý proces, integrovaný a paralelne prebiehajúci spolu s pracovným procesom. Učiacia sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie a umožňujú jeho zdieľanie. Hovoríme teda o organizáciách, ktoré sa snažia poznatky integrovať do svojej štruktúry, aplikovať ich pri svojej činnosti, a tým premietajú do vlastných skúseností. Infraštruktúra učenia sa musí pôsobiť v troch základných oblastiach: v oblasti praktického testovania a experimentovania, oblasti budovania schopností a v oblasti štandardizácie znalostí.

Tradičné výskumy toho, ako sa ľudia učia potvrdzujú, že podmienkou učenia je bezpečnosť. Bez istej miery bezpečnosti je učenie pre ľudí obtiažné či dokonca nemožné. Mnohé vrcholové organizácie sa však dostávajú do stresu a stres bezpečnosť znižuje. Základom bezpečnosti, potrebnej pre učenie je nejaká pozitívna predstava budúcnosti. Ľuďom treba pomáhať s formulovaním aktívnej predstavy o tom, že je nevyhnuté vzdať sa v záujme nového ponímania aj niečoho z tých hodnôt, ktoré mali doteraz.

Vybudovanie učiacej sa spoločnosti súčasne vyžaduje hlbokú angažovanosť vedúcich pracovníkov, ktorí budú musieť zmeniť svoje tradičné myšlienkové modely. Pritom staré a zaužívané modely boli doposiaľ zárukou sebadôvery a kompetentnosti. Pri zahájení učenia sa nastáva situácia nevedomosti a nekompetentnosti, s tým sa ľudia neradi uspokojia. Učiacia sa organizácia predstavuje zásadný posun organizačnej kultúry. Úloha vytvárať novú kultúru vyžaduje trpezlivosť, uvážlivosť a ochotu hľadať novú rovnováhu medzi orientáciou na výsledky a orientáciou na to, ako si počíname, keď sa tieto výsledky usilujeme dosiahnuť. Základným princípom projektu modernej učiacej sa spoločnosti je prekoncepcovanie konkrétneho prevádzkového prostredia tak, aby sa učenie integrovalo s prácou.

Učiacie sa organizácie pri svojom vykročení do budúcnosti by si mali predovšetkým uvedomiť, že existujúca hierarchia vo väčšine z nich je hierarchiou skúsenosti, nie však hierarchiou predstavivosti. Pritom však medzi skúsenosťami a predstavivosťou je veľký rozdiel. Ak sa má organizácia dopracovať k nejakej predstave o budúcnosti, ak chce pripraviť pre seba účelnú stratégiu, musí v podniku vytvoriť hierarchiu predstavivosti. Znamená to dať nepomerne väčšie uplatnenie aj tým, ktorí boli z procesu doterajšej tvorby stratégie vylúčení. Vedenie spočíva v tom, že skupina vedúcich vrcholových pracovníkov má dôveru vo vlastnú schopnosť niečím prispievať a súčasne je natoľko skromná, že si uvedomuje, čomu sa môže naučiť od druhých.

So súčasnou znalostnou spoločnosťou súvisí aj pojem nehmotnej ekonomiky. Táto ekonomika dotvára súčasnú štruktúru tradičnej ekonomiky a výrazné miesto v nej majú nehmotné statky, nehmotné aktíva a nehmotný kapitál. Ide najmä o aktivity spojené so súčasným prechodom k informačnej spoločnosti. V industriálnej ekonomike, sa stretávame s hmotnými aktívami: ide o cenné statky, ako zlaté mince, drahokamy, umelecké predmety a iné, kupované a držané vlastníkom ako investície. Novými formami kapitálu v nehmotnej ekonomike sú teda znalostný, informačný, sociálny, intelektuálny, organizačný, ľudský, inovačný a značkový kapitál. Takáto štruktúra nehmotnej ekonomiky umožňuje zvyšovať adaptabilitu na všetkých úrovniach. Súbežne s rozvojom učiacej sa spoločnosti budeme zažívať ďalší rast nehmotnej ekonomiky, v ktorej sa vzťah medzi hodnotou a váhou postupne rozpadá a vzrastajúce množstvo toho, čo považujeme za hodnotné bude postupne nahradzované vecami, ktoré nebude možno chytiť: službami, zážitkami a vzťahmi. (Klinec, I.: 2006, s. 19).

Ďalšou charakteristickou črtou učiacej sa spoločnosti a súčasne disciplínou neustáleho vyjasňovania si vlastnej osobnej vízie, sústredovania energie, pestovania trpezlivosti a objektívneho vnímania reality, je osobné majstrovstvo. Spolu s vytváraním spoločnej vízie a tímovým učením sa tvoria základnú konštrukciu novej učiacej sa spoločnosti. Najdôležitejšou hodnotou učiacej sa spoločnosti je skvalitňovanie ľudského kapitálu.

#### **Literatúra:**

KLINEC, I.: Na prahu civilizácie Tretej vlny. Futurologické reflexie 1991-2002. Bratislava : Iris. 2003, 262 s. ISBN 80-89018-42-4

KLINEC, I.: <http://www.seps.sk/zpucasopisy/zp/1998/zp498/klinec.htm>

KLINEC, I.: Ekonomická podstata prechodu k informačnej spoločnosti. Bratislava: 38 s. ISBN ISSN 1337-5598

SENIGE, Peter.:Piata disciplína manažmentu. Bratislava : Open Windows, 1995, ISBN 80-85741-10-5

SENIGE, Peter: Uchom ihly. In: Nový obraz budúcnosti. Praha : Management Press. 1998. ISBN 80-7261-036-8

TICHÁ, I: Učíci se organizace. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999. 56 s. ISBN 80-213-0574-6

***Kontakt na autora:***

PhDr. Igor Kominarec  
Katedra politologie FF  
UPJŠ  
Trieda SNP 1  
040 11 Košice – Západ  
Slovenská republika

# ZNALOSTI Z POHLEDU STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

## KNOWLEDGE FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT

**Alena Kopfová**

Právnická fakulta Masarykovy univerzity

**Anotace:** Ačkoliv bylo o strategii a strategickém managementu napsáno velké množství publikací a podle některých autorů toto téma přitahuje nejvíce pozornosti ze všech oblastí managementu, neexistují v současné době jednotné názory na výklad a obsah pojmů „strategie“ a „strategický management“. Mezi všemi autory ale panuje shoda v tom, že se jedná o pojmy důležité v souvislosti nejen se zvyšováním výkonnosti, ale často i jen pro samotné „přežití“ organizace. Vývoj strategického managementu je možné rozdělit do několika fází, v posledních letech převládají názory, že samotné uplatňování strategického managementu by mělo být doplněno úvahami o inovacích a znalostech.

Příspěvek se bude zabývat především touto poslední vývojovou fází strategického managementu, ve které se odráží právě i poznatky znalostního managementu. Také bude uvažovat nad tím, jaké znalosti jsou nutné před vypracováním strategie, při jejím zpracovávání i pro její implementaci.

**Abstract:** Although it was written a large number of publication about strategy and strategic management and according to some authors, this topic attracts the most attention from all areas of management, there are currently inconsistent views on the interpretation and content of the terms "strategy" and "strategic management". Despite of this, all authors agree with this outcome: strategic management is very useful for a company for survival of company itself as well as for improvement of own performance. Development of strategic management can be divided into several phases, in recent years is dominated considering that the application of strategic management should be complemented by reflections on the innovation and knowledge.

This paper will deal mainly with this latest development phase of strategic management, which is reflected just knowledge and knowledge management. It will also think about what knowledge is needed before drawing up a strategy during the processing and for its implementation.

**Klíčová slova:** strategie, strategický management, znalost, znalostní management.

**Keywords:** strategy, strategic management, knowledge, knowledge management.

### 1 Úvod

Strategický i znalostní management patří mezi mladé manažerské disciplíny, přesto přitahují velké množství pozornosti, o čemž svědčí i celá řada různých definic jak strategického managementu, tak managementu znalostního. Už z některých definic znalostního managementu je zřejmé, že obě tyto manažerské disciplíny toho mají dosti společného.

Cílem následujícího příspěvku je poukázat na spojitosti mezi strategickým managementem, resp. strategií, a znalostním managementem. Spojitost bude naznačena také ve vybraných definicích znalostního managementu. Nebude chybět úvaha, které znalosti jsou nutné pro vypracování strategie, výběr konkrétní

strategie a také implementaci vybrané strategie. Příspěvek vychází z dostupné odborné literatury a využívá výsledků dvou provedených dotazníkových šetření.

## 2 Znalosti a znalostní management v rámci vývoje strategického managementu

Počátek strategického managementu se nejčastěji datuje do 60. let 20. století. Samotný vývoj strategického managementu bývá členěn do několika fází. V dostupné literatuře lze nalézt několik přístupů k tomuto členění, např. Mintzberg a kol. (2005) rozeznává deset různých škol strategického managementu podle vnímání procesu tvorby strategie. Častější je však členění podle desetiletí (např. Veber, 2005; Mallya, 2007; Wright a Nemeč, 2003). Höck (2005) rozlišuje pět fází vývoje strategického managementu. První úvahy, které později vedly k vymezení strategie a strategického managementu, se objevují v tzv. „fázi plánování“ (1945 – 1960). V následující fázi, „fázi dlouhodobého plánování“ (1960 – 1973), se začíná s rozvojem strategického myšlení. Objevují se první vědecké práce a monografie používající pojmu „strategie“, pojem „strategie“ se začíná prosazovat i v praxi managementu organizací. Ve „fázi strategického plánování“ (1973 – 1980) se hledají spíše odpovědi na otázku, jaký druh činnosti by měla konkrétní organizace provádět, než jen, k čemu povede právě prováděný výkon poslání. Tato fáze se také začíná vyznačovat orientací na zákazníka. Od roku 1980 se již dá hovořit o „fázi strategického managementu“. Protože se celá tato fáze vyznačuje značnou dynamikou a objevuje se množství i velmi odlišných přístupů, rozděluje Höck (2005) tuto fázi na dvě období – do roku 1995 a po roce 1995. Fáze strategického managementu do roku 1995 je silně ovlivněna teorií vypracovanou Porterem (1993 a 1994), organizace se přestávají zaměřovat na růst, místo toho dávají přednost zaměřením na konkurenční vítězství. Fáze strategického managementu po roce 1995 se vyznačuje absolutní orientací na zákazníka. Tato fáze je také typická výrazným zaměřením na inovace a lidský kapitál, tedy lidské zdroje, které utvářejí potenciál většiny organizací.

Co se týká znalostního managementu, jedná se o manažerskou disciplínu ještě mladší. Grublová a Franek (2009) uvádějí, že pojem „knowledge management“ zavedl „v roce 1986 Karl Wiig, konzultant a odborník na aplikace metod umělé inteligence“ (Grublová a Franek, 2009, s. 42). Dle Frappaolo (2006) se této disciplíně dostává pozornosti na akademické půdě již od 70. let 20. století, teprve však v roce 1997 se rozšiřuje do praxe, dostává se do středu zájmů i ze strany manažerů. Z tohoto náznaku vývoje je zřejmá propojenost znalostního a strategického managementu – ihned po rozšíření do praxe znalostní management významně ovlivnil samotný vývoj strategického managementu.

### Pojmy znalostního managementu s přihlédnutím ke strategickému managementu

V češtině bývá anglický pojem „knowledge management“ překládán nejčastěji jako management znalostí a znalostní management. Řada autorů zdůrazňuje rozdílnost těchto dvou pojmů, tedy nutnost tyto dva pojmy rozlišovat. Bureš (2005) vysvětluje, že důvodem k tomuto rozlišování je „skutečnost, že oba pojmy jsou chápány jako dvě rozdílné úrovně možné práce se znalostmi“ (Bureš, 2006, s. 36-37). Management znalostí je tak často vnímán jako oblast managementu zaměřená na manipulaci a řízení dat, informací a znalostí. Naopak znalostní management je vnímán jako obecná oblast managementu, na znalostech založené řízení organizace. (Bureš, 2006; Grublová a Franek, 2009).

Už bylo zmíněno, že stejně jako strategický management, i management znalostí se řadí mezi poměrně mladé manažerské disciplíny. Další společnou „charakteristikou“ těchto dvou disciplín je, že existuje celá řada odborníků a manažerů, kteří se těmito disciplínami zabývají, a tedy existuje i celá řada definic těchto pojmů. A zřejmě to nejdůležitější, co mají obě manažerské disciplíny společné, je cíl, kterým je dosažení vyšší prosperity organizace. Vzájemná propojenost znalostního a strategického managementu je zřejmá i z vybraných definic znalostního managementu (viz Grublová a Franek, 2009):

- Petrash, 1996: Znalostní management znamená dát pravé znalosti pravým lidem v pravý čas tak, aby mohli učinit nejlepší rozhodnutí.
- O'Dell, 1996: Znalostní management využívá systematických přístupů k nalezení, pochopení a použití znalostí k vytváření hodnot.
- Beckman, 1997: Znalostní management je formalizace a současně přístup ke zkušenostem, znalostem a expertíze, který vede k vytváření nových schopností, k umožnění vysoké výkonnosti, k podněcování inovací a k povýšení hodnoty pro zákazníky.

Z důvodu značného množství existujících definic znalostního managementu, Bureš (2005) nalézá pouze společné rysy, které vytvářejí základ těchto definic. Uvádí tak, že velké množství definic obsahuje popis znalostního managementu jako výkon specifických znalostních procesů. Většina definic pak zdůrazňuje potřebu

orientovat aktivity znalostního managementu na určitý výsledný efekt, např. na vyšší míru inovace, zvýšenou produktivitu, efektivitu či konkurenceschopnost. Také Bureš (2005) upozorňuje, že některé definice poukazují na nutnou spojitost znalostního managementu s organizačními cíli nebo strategií.

Velmi důležitým pojmem znalostního managementu je samozřejmě také znalost. Celá řada autorů se shoduje, že znalost se skládá z několika prvků, úrovní (např. Grublová a Franek, 2009). Na nejnižší úrovni se nachází data, což jsou pouhá čísla, písmena, obrázky, zvuky či jiná fakta. Data sama o sobě nedokáží nic sdělit. Až přidáním interpretace a významu se z dat stávají informace. Na třetí úrovni se teprve nachází znalosti, které vznikají obohacením informací o dílčí akce a aplikací. Znalosti jako takové si vytváří každý člověk sám na základě svých zkušeností, víry, hodnot i dosavadních znalostí. Na základě znalostí se každý člověk rozhoduje a utváří si přehled o světě (Hradecká, 2006).

S pojmy „znalost“ a „znalostní management“ je také velmi často spojován pojem „učící se organizace“. Senge (2007) nevnímá učící se organizaci pouze jako flexibilní, rychle reagující s menší mírou byrokracie, ale jako „prostředí“, v němž dochází k rozvoji konkrétních schopností se učit, což se v tradiční organizaci nevyskytuje.

### 3 Znalosti nutné pro aplikaci strategického managementu

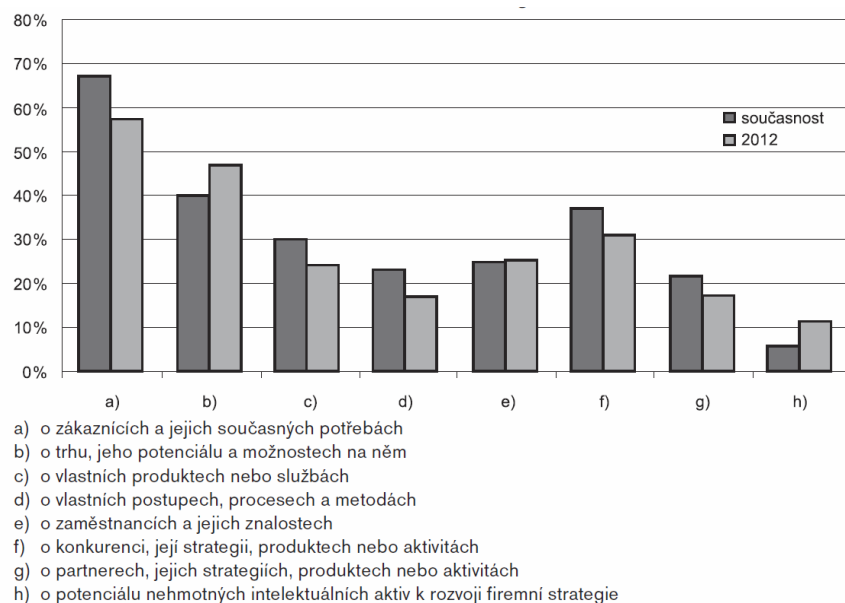
V předchozí části již byla naznačena provázanost znalostního a strategického managementu, především cíl, který mají znalostní i strategický management společný. Mládková (2007) upozorňuje na to, že strategie organizace určitým způsobem ovlivňuje znalostní management, protože určuje, jaké znalosti budou potřebovat pracovníci organizace ke své práci a také jakým způsobem by mělo s těmito znalostmi být zacházeno a pracováno. V řadě textů zabývajících se znalostním managementem je zmiňována znalostní strategie (např. Bureš, 2005), přičemž tato strategie musí vycházet z tzv. „podnikové“ strategie – dá se říci, že znalostní strategie se nachází na stejné úrovni jako např. strategie finanční, marketingová, personální apod.

Na druhou stranu se dá předpokládat, že pro vytvoření strategie a následnou implementaci bude nutné disponovat určitými znalostmi. Již ve vývojové fázi nazvané „strategické plánování“ bylo provedení strategické analýzy považováno za důležitý předpoklad formulace a zvolení té správné strategie pro konkrétní organizaci. Za nutné pro volbu konkrétní strategie je tedy možné považovat především znalost a neustálý monitoring vnějšího i vnitřního prostředí, pochopení jejich dynamiky a také schopnost adaptace na změny. Tento cyklus monitorování, chápání a reakce na změny vnímá Senge (2007) jako učení a jsou podle něj základem učící se organizace. Senge (2007) také dodává, že proto, aby se organizace mohla stát učící se, musí vytvořit tzv. sdílenou vizi, což opět odkazuje na pevnou vazbu se strategií organizace. Sdílená vize navíc může značně podpořit učení jednotlivců.

V roce 2009 proběhlo dotazníkové šetření s cílem zjistit stav znalostního managementu u podniků v České republice (Marešová, 2010). Tohoto šetření se zúčastnilo 132 především středních a velkých podniků působících v České republice, a to napříč všemi odvětvími OKEČ. V souvislosti s aplikací strategického managementu byly zajímavé především dvě otázky – na přínosy znalostního managementu a na tzv. kritické znalosti v organizaci. Jak Marešová (2010) uvádí, největší přínos znalostního managementu podniky spatřují ve využívání znalostí pro tvorbu úspěšné podnikatelské strategie (59 % podniků) a ve zlepšení obchodu díky systematické znalosti potřeb zákazníků a trhu (54 %). Mezi kritické pak podniky řadí zejména znalosti o zákaznících a jejich současných potřebách, o trhu, jeho potenciálu a možnostech na něm, a také znalosti o konkurenci, její strategii, produktech nebo aktivitách (podrobněji viz obrázek 1).



Obrázek 1: Kritické znalosti v organizaci



Zdroj: Marešová 2010

Kromě znalostí prostředí, ve kterém se organizace nachází, jsou ale pro volbu a implementaci strategie vhodné či rovnou nutné ještě další znalosti. Na základě výzkumu, který byl ukončen v roce 2010 a jehož se zúčastnilo 351 organizací soukromého sektoru i veřejné správy (Kopfová, 2011), lze tvrdit, že pro formulaci a volbu strategie jsou podstatné především čtyři faktory – úroveň praktického uplatňování managementu, styl vedení, manažerské vzdělání především vedoucích pracovníků a porozumění základním pojmům a principům strategického managementu. Podobně pro implementaci strategie byl opět potvrzen vztah s úrovní praktického uplatňování managementu a stylem vedení. Pro implementaci strategie je navíc důležitá i komunikace strategie na všechny spolupracovníky. (Kopfová, 2011). Z jmenovaných faktorů je zřejmé, jaké další znalosti jsou kritické, tedy důležité, v souvislosti s aplikací strategického managementu. Zatímco však znalost prostředí vede spíše k volbě konkrétní strategie, právě jmenované znalosti ovlivňují to, zda se vůbec podaří strategii formulovat a následně implementovat či nikoliv.

### 3 Závěr

Znalostní a strategický management jsou manažerské disciplíny, které toho mají dost společného a dá se říci, že jsou vzájemně provázané. Kromě toho, že se obě dají považovat za poměrně mladé manažerské disciplíny a těší se značnému zájmu odborné veřejnosti, spojuje je i cíl dosažení vyšší prosperity organizace. Vzájemná provázanost znalostního a strategického managementu je zřetelná i ve vybraných definicích znalostního managementu.

Jak už bylo napsáno, strategie organizace ovlivňuje znalostní management. Strategie totiž určuje, jaké znalosti budou potřebovat pracovníci organizace ke své práci. Na druhou stranu ale také znalosti v organizaci ovlivňují strategii. V první řadě ovlivňují to, zda se organizaci vůbec podaří strategii formulovat a implementovat, v druhé řadě pak konkrétní podobu strategie. Dá se říci, že to, zda se podaří strategii formulovat a implementovat záleží především na úrovni managementu, stylu vedení, manažerském vzdělání vedoucích pracovníků, pochopení principů strategického managementu a komunikace strategie na všechny spolupracovníky. O konkrétní podobě strategie rozhodují ve značné míře znalosti týkající se okolního prostředí, kdy samy organizace uvádějí, že kritické jsou zejména znalosti týkající se oborového okolí – tedy znalosti o zákaznících, trhu a konkurentech.

### Literatura

- [1] BUREŠ, V. Metodika zavádění znalostního managementu. *E+M Ekonomie a Management*. [online]. 3/2005, s. 36 – 50. ISSN 1212-3609 [cit. 2012-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/publications/KM-Beat-It.pdf>>

- [2] FRAPPAOLO, C. *Knowledge Management*. 2. vyd. Chichester : Capstone Publishing, 2006. ISBN 1-84112-705-1
- [3] GRUBLOVÁ, E.; FRANEK, J. Základy znalostního managementu. *EMI (Ekonomika Management Inovace)*. [online]. 2009-01. s. 37 – 51. [cit. 2012-07-14]. Dostupný na WWW: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf>>
- [4] HÖCK, C. *Strategisches Management*. [online]. 2005 [cit. 2007-02-02]. Dostupný na WWW: <[http://www.ibl-unihh.de/strategie\\_Einstieg.pdf](http://www.ibl-unihh.de/strategie_Einstieg.pdf)>
- [5] HRADECKÁ, P. *Knowledge management : bakalářská práce*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2006
- [6] KOPFOVÁ, A. *Stav a vývoj teorie a praxe strategického managementu : disertační práce*. [online]. Brno : Masarykova univerzita, 2011. [cit. 2012-07-18]. Dostupný na WWW: <[http://is.muni.cz/th/41775/esf\\_d/DISERTACE\\_01.pdf](http://is.muni.cz/th/41775/esf_d/DISERTACE_01.pdf)>
- [7] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [8] MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. *E+M Ekonomie a Management*. [online]. 01/2010. s. 131 – 144. [cit. 2012-07-14]. Dostupný na WWW: <[http://custom.kbbarko.cz/e+m/01\\_2010/10\\_maresova.pdf](http://custom.kbbarko.cz/e+m/01_2010/10_maresova.pdf)>
- [9] MINTZBERG, H. a kol. *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 1. vyd. New York : Free Press, 2005. ISBN 978-0-7432-7157
- [10] MLÁDKOVÁ, L. Management znalostí v moderní organizaci. In *INFORUM 2007: 13. konference o profesionálních informačních zdrojích*. [online]. Praha : květen 2007. [cit. 2012-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.inforum.cz/pdf/2007/mladkova-ludmila.pdf>>
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [12] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [13] SENGE, P. M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1
- [14] VEBER, J. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd., dotisk. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5
- [15] WRIGHT, G.; NEMEC, J. *Management veřejné správy : Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X

**Kontakt na autorku:**

Ing. Alena Kopfová, Ph.D.  
Katedra finančního práva a národního hospodářství, Právnická fakulta  
Masarykova univerzita  
Veveří 70  
611 80 Brno  
Alena.Kopfova@law.muni.cz

**Krátká informace o autorce:** Alena Kopfová působí na právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně, kde vyučuje ekonomické a především manažerské předměty. Doktorské studium ukončila na jaře tohoto roku, kdy úspěšně obhájila disertační práci s názvem „Stav a vývoj teorie a praxe strategického managementu“. Vzhledem k již zmíněnému působení na právnické fakultě se ve své disertační práci zabývala aplikací strategického managementu i v organizacích veřejné správy.

# ANALÝZA VÝVOJE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU V ČASOPISU OBZOR NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ V LETECH 1896-1914

## THE ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE IN THE JOURNAL OBZOR NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ IN YEARS 1896-1914

**Magda KOSTKOVÁ, Jiří ŘEZNÍK**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Příspěvek je věnován analýze článků v časopisu *Obzor národohospodářský* v letech 1896-1914, které se dotýkají problémů mezinárodního obchodu. Vývoj mezinárodního obchodu a účast českých zemí na něm jsou zachyceny tak, jak se zrcadlili na stránkách časopisu. Příspěvek se zabývá hlavními tématy těchto článků a také změnami jejich podílu na tematické struktuře časopisu.

**Abstract:** The paper is devoted to the analysis of the articles in the journal *Obzor národohospodářský* in the years 1896-1914, involving issues of international trade. The development of international trade and the participation of the Czech lands in the international trade are recognised, as reflected in the pages of the journal. The paper covers the main topics discussed in journal articles, and changes to its share of thematic structure of the journal.

**Klíčová slova:** mezinárodní obchod, české země, *Obzor národohospodářský*, tematická struktura, identifikační analýza.

**Keywords:** international trade, Czech lands, *Review of Economic Perspectives*, thematic structure identification analysis.

**Afiliace ke grantu:** Příspěvek je psán jako podpůrná studie k připravovanému pojednání *Historie časopisu Obzor národohospodářský 1896-1949*, podpořeného darem Národohospodářského ústavu Hlavkovy nadace v Praze

### 1 Úvod

V článku *Krise v Americe* Richard Morawetz, významný vývozce textilu (Naše doba, r.XI, 1907, č.3.20 prosince) se zamýšlel nad dopady tehdy probíhajících hospodářských otřesů v USA na náš vývoz tamtéž: „Náš vývoz do Ameriky jest v tom okamžiku úplně podvázán. Záleží na tom, budou-li nesnáze mít delší trvání. V tom případě by byl v první řadě průmysl textilní vážně ohrožen. Hlavně průmysl lnářský vyváží jednak značné množství tkaniv přímo do Spojených Států, exportuje ale též přediva do Německa a Anglie, kteréžto státy rovněž do Ameriky vyvázejí. Průmysl železářský jest posud u nás výborně zaměstnán, nelze si však ani představit, že by vysoký úrok bankovní a celkem klesající konjunkturu záhy nepocítil. Nové investice v malém počtu prováděny budou. Velkoměstský ruch stavební bude takovým zdražením peněz nadobro podvázán. Však vážný následek obratu amerického bude na nás doléhat. Ze všech stran docházejí zprávy: vystěhovalci houfně se vracejí. Země neobmezených plánů |průmyslových, kde příležitost k práci pro síly dělnické nikdy nouze není, ta Amerika nemá zaměstnání pro nepřehledné davy lidí a nutí je takto k návratu do jejich vlasti“.

Trhy Spojených států amerických byly pro export z evropských států v rámci ochranné politiky zahraničního (MacKinleyův zákon, Dingleyův celní tarif, některé další celní přírázky téměř uzavřeny; určité druhy zboží bylo možno dovážet jen v omezené míře. Naproti tomu se evropské státy nemohly shodnout na vhodných opatřeních proti importu amerického zboží do jednotlivých států. Pro český export to bylo odbytí textilního zboží (silně mu konkurovala domácí bavlna a zboží z této látky vyrobené), kovové výrobky, cukr

Vzniká otázka, do jaké míry čeští národohospodáři pocívali a vnímali dopady turbulencí na zahraničních trzích, do jaké míry byli o nich informováni a jak na tyto dopady reagovali. Vzhledem k tomu, že časopis *Obzor národohospodářský* (dále též *ON*) od svého počátku byl také orgánem Vývozního spolku pro Čechy, Moravu a Slezsko až do r. 1921 (od r. 1919 Vývozního spolku pro Československou republiku v Praze), tak pro posouzení výše uvedených dopadů byla provedena analýza článků, zpráv a komentářů v tomto časopisu, aby bylo možné zachytit subjektivní pocity a dojmy aktérů účastnících se mezinárodního obchodu v českých zemích. Když redaktor Josef Gruber v článku „Do třicátého ročníku“ rekapituloval v r. 1925 své třicetileté angažmá při zajišťování vydávání časopisu (*Obzor národohospodářský*, r. XXX, s. 22, 27), tak vzpomenu, že jeho spolupracovník František Čuhel považoval péči o zvelebení českého exportu vzhledem ke stupni vývoje českého velkopřemyslu za předčasnou, za prioritní považoval *dobyví národního trhu* podobně jako všichni čeští národohospodáři (Bráf, Horáček).

Gruber také vzpomenu, s jakým ohlasem u čtenářů a s jakou nelibostí u vedení Vývozního spolku pro Čechy, Moravu a Slezsko se setkávali velmi emotivně laděné kritické články Antonína Stillera o malých vlohách a schopnostech českých podnikatelů účastnit obchodování mimo české země, což bylo hlavním podnětem pro postupné utlumování spolupráce mezi Vývozním spolkem a *Obzorem národohospodářským*. Časopis také nepostačoval rostoucí potřebě rychlých informací. Přesto podíl článků, které se zabývaly hospodářskými zahraničními otázkami, postupně rostl ze zhruba 10% až na 20%, ale změnil se jejich charakter, což souviselo s růstem významu účasti českých podnikatelů a obchodníků na konkrétních mezinárodních obchodních operacích pro vývoj české ekonomiky a růstem jejich sebevědomí v letech před první světovou válkou (viz tabulky č.1). V dalších desetiletích po vzniku samostatné republiky pak možnost čtenářů časopisu informovat se o vývoji zahraničních ekonomik ještě více vzrostla. Touto problematikou se zabývala více než třetina publikovaných článků.

## **2 Poptávka a nabídka informací v časopisu *Obzor národohospodářský* v letech 1896 -1914 o mezinárodním obchodu**

Německo představovalo jedno z nejvýznamnějších odbytí pro český export. Ochota Němců pokusit se konkurovat do té doby jednomu z nejsilnějších států světa Velké Británii (jenž čile spolupracoval s koloniemi, v rámci čehož měl zajištěn dovoz levných surovin do Anglie a odbyl hotových výrobků v koloniálních zemích) byla autory některých článků dávana Čechům za vzor a sloužila jako důkaz skutečnosti, že i přes zjevné nevýhody ve srovnání s Anglií Německo uspělo, a to díky kvalitě průmyslové výroby, schopným obchodníkům a čilým diplomatickým kontaktům. Ekonomika Rakouska byla na exportu do Německa přímo závislá. Mezi nejdůležitější vývozní komodity patřilo uhlí, cukr, obilí, pivo (např. v roce 1908 vyvezlo Rakousko do Německa 781 933 hl piva, z čehož 3/4 představovalo české pivo), textilní zboží, kovové a železné výrobky a dřevěný nábytek. O to více rakouskou, resp. českou ekonomiku zasáhl bojkot zboží ze strany Němců (kolem roku 1909). Hlavním heslem akce bylo provolání *Svíj k svému* a důsledkem bylo odmítání především českého chmele, piva a sladu.

Do Ruska, navzdory německé konkurenci, vyváželi čeští obchodníci velké množství zemědělských strojů a textilního zboží, dřevo, ovoce, skleněné výrobky, různé druhy knoflíků a barev. Rusko exportovalo především obilí. Státy Balkánského poloostrova představovaly jedno z nejlepších odbytí rakouských (a českých) výrobků. Exportem do balkánských států se zabývalo vzhledem ke svému průmyslovému zaměření především Předlitavsko, přičemž se potýkalo s konkurencí německých, anglických a francouzských firem. České firmy vyvážely na Balkán především zemědělské stroje a textilní výrobky, do Srbska pak i skleněné a porcelánové zboží, cukr a dříví. Naopak z balkánských států k nám byl dovážěn živý dobytek, maso a některé další zemědělské plodiny. Další zemí, do níž čeští obchodníci ve větší míře vyváželi své zboží, byla Anglie. Jednalo se hlavně o chmel a slad, pivo, obilí, textilní zboží (kvůli rozvinutému textilnímu průmyslu v Anglii se jednalo pouze o určité druhy zboží), cukr, vejce. Export do Švýcarska klesal, nicméně export hlavních konkurentů českých obchodníků, Francie a Německa stoupal. V *Obzoru národohospodářském* je tato skutečnost vysvětlována podceněním důležitosti vyslat do Švýcarska schopné obchodní zástupce a nedostatečnou reklamou na české zboží.

Podobně je tomu při vývozu zboží do Itálie, která v tomto období zaznamenávala prudký rozmach domácího průmyslu, a proto český export do této země klesal. Autoři upozorňovali na nutnost pohlížet na Itálii

jako na možného konkurenta, a to především na amerických a východních trzích. Navzdory konkurenci domácích italských firem se dařil vývoz textilního zboží, piva, knoflíků, v omezené míře koní, nábytku, některých strojů, skleněných lahví a korkových zátek. Pronikání na čínský trh se uskutečňovalo spíše pozvolna a týkalo se spíše jednotlivostí než celé skupiny určitých výrobků (papír, jablonecké zboží, kovové zboží. Do Francie, navzdory častému zdůrazňování nevyužitého potenciálu tohoto trhu pro české výrobky, se vyvážely jen určité druhy zboží (textilní zboží, boty).

Neustále se zvyšující dovoz do zemí Koruny České znamenala nutnost neustále zvyšovat vývoz, což se dělo především prostřednictvím snahy hledat nová odbytiště pro české výrobky, popř. rozšiřovat podíl na trhu, na který již čeští obchodníci pronikli. Atraktivním se pro české obchodníky jevil ruský trh, jenž skýtal značný potenciál pro odbyt mnoha druhů českých produktů, např. piva, chmele, sladu, papíru, smaltovaného nádobí nebo knoflíků. Do Ruska, podobně jako do Anglie, se čeští obchodníci prodávali české hudební nástroje, především housle, mandolíny, kytary, banja a citery. České hudební nástroje měly na zahraničních trzích výbornou pověst, což se pojilo s ochotou zaplatit za ně vyšší cenu. Do Itálie, především kolem přelomu století, byl zájem vyvážet papír a české sklo, textil, ale také chmel a slad, přičemž poslední dvě jmenované komodity měly obchodníkům nahradit ušlý zisk vzniklý nezájmem italských spotřebitelů o pivo, které se do Itálie sice také vyváželo, nicméně jeho konzumace klesala. O Uhrách jakožto vhodném odbytišti pro textil, kovové a železné výrobky, pivo a uhlí bylo psáno spíše symbolicky, neboť byla dostatečně zřejmá závislost Uher na dovozu průmyslových výrobků z Předlitavska; nicméně i v Uhrách lze vysledovat emancipační tendence, a proto se autoři věnovali rozboru významu uherského trhu pro rakouský průmysl, zejména v letech 1897 – 1898. Klíčovým pro rakouský export byl balkánský trh. Do Srbska měli předlitavští obchodníci zájem vyvážet především textil, cukr nebo kovové výrobky. Rumunsko se jevilo ideální pro vývoz zbraní, smaltovaného nádobí (jež se těšilo mezi spotřebiteli velké oblibě), sklo, textilní výrobky, železné a kovové zboží, cukr, porcelán, maso a boby. Zájem exportovat do Bulharska se odrazil v uskutečnění úspěšné výstavy zemědělských strojů v Sofii; dále se jednalo o snahu uplatnit na bulharském trhu sklo a porcelán, cukr a textilní výrobky. Patrný byl zájem předlitavských (zejména českých) obchodníků expandovat na trhy ještě donedávna neznámé, např. Japonsko (textil). V případě některých dalších států se jednalo o snahu předlitavských obchodníků zvyšovat podíl na trhu, např. Holandsko (smaltované nádobí, papír, sklo, textil, nábytek z ohýbaného dřeva) nebo Švýcarsko (chmel a slad).

Export chmelu stále stoupal, dokonce i v době, kdy hlavní konkurenti českých exportérů (Anglie, Francie, Německo a Belgie) redukovali produkci chmele. Opakovaně se na stránkách Obzoru národohospodářského objevovala připomínka, že zavedení povinného značení původu chmele by značně přispělo jeho dalšímu rozšíření na světových trzích. Poměrně složitá situace a mnoho potíží provázelo export cukru, a to jak v mezinárodním měřítku, tak i v rámci situace uvnitř průmyslového odvětví, především na území Českého království. Na světových trzích řepný cukr postupně vytlačil cukr třtinový, přičemž vysoká cla chránila řepný cukr na domácích trzích před konkurencí. Poté následovalo nejprve tajné udělování premií na export cukru (jejichž účelem bylo nahrazovat obchodníkům výdaje spojené s vysokými dovozními cly), které se však brzy stalo veřejně známou záležitostí. Tato opatření napomohla proniknutí řepného cukru i do oblastí, kde měl své zavedené místo na trhu třtinový cukr (např. dobytí trhu východní Indie rakouským cukrem). Kvůli skutečnosti, že mezi mnohými trhy ovládnutými řepným cukrem se nacházely anglické kolonie, zasadila se Anglie o zrušení vývozních premií na cukr, stejně jako omezením výše dovozního cla, což se stalo obsahem tzv. bruselské konvence, jež byla jednotlivými státy podepsána v roce 1906. Bruselská konvence nijak fakticky neohrozila produkci řepného cukru (a tedy v této oblasti neměla žádné negativní následky na bilanci zahraničního obchodu předlitavské části monarchie), pouze se jednalo o zesílení konkurence ze strany Ruska, Itálie a Spojených států amerických. Na důležitost cukru pro rakouský (resp. český) vývoz publikování více než patnácti článků, týkající se této problematiky, zveřejněných v letech 1896-1914 v Obzoru národohospodářském (viz podrobněji Kostková, 2012).

Mezinárodní obchod Rakouska-Uherska, stejně jako mnoha jiných zemí, byl uskutečňován na základě tzv. mezinárodních obchodních smluv, které byly původně uzavřeny do roku 1903 (desetileté trvání). V některých státech ON bylo apelováno na nutnost analyzovat jejich platnost a dopad na rakouský mezinárodní obchod a vyvodit tak závěry a stanoviska pro vyjednávání o dalších mezinárodních smlouvách. Ve srovnání s Německem byla příprava na smluvní vyjednávání líná a nedostatečná, což se projevilo především v roce 1905, kdy mělo Rakousko s některými státy uzavřeno tzv. smluvní provizorium (Itálie, Švýcarsko), se Srbskem, Rumunskem a Bulharskem neuzavřelo žádné smlouvy. Pouze s Německem došlo k uzavření řádné smlouvy. Jednání komplikovala jak politická situace v rámci Rakouska-Uherska, tak také skutečnost, že Srbsko a Bulharsko vytvořily celní a obchodní jednotu, čímž se dostaly do konfliktu s Rakouskem-Uherskem.

Až v roce 1906 byla publikována konečná podoba obchodních smluv, platná do roku 1917. S tím úzce souviselo zveřejnění autonomního rakousko-uherského celního tarifu. Kromě Německa dospělo k úspěšnému

konci také smluvní jednání s Itálií, Ruskem a Belgií, přičemž stále probíhalo jednání o konečné podobě obchodních smluv se Švýcarskem, Srbskem, Španělskem a Černou Horou. Doložky o nejvyšších výhodách byly vyjednány s Dánskem, Francií, Řeckem, Velkou Británií, Nizozemím, Norskem, Švédskem, Tureckem, Egyptem, Spojenými státy americkými, britskou a nizozemskou Indií, Mexikem, Tunisem a Zanzibarem.

Na stránkách ON je podrobně sledován vývoj celních opatření především u nejsilnějších států. Rusko, které patřilo vedle Spojených států amerických k největším producentům obilí, se snažilo snížit či úplně zrušit dovozní cla na dovoz zemědělských strojů z Rakouska-Uherska a docílit tak zvýšení importu tohoto zboží. Naproti tomu USA po skončení platnosti ochranného MacKinleyova zákona zavedly po krátkém čase tzv. Dingleyův celní tarif, jímž byl dovoz opět omezen (z českého exportu byly zcela vyloučeny komodity: duté sklo, jablonecké zboží, knoflíky; textil bylo možno v omezené míře vyvážet). V několika člancích ON se objevil názor, že by se evropské státy měly společně bránit exportu zboží ze Spojených států amerických, jako reakci na omezené možnosti exportu na toto území. Ale i Rakousko-Uhersko zatížilo dovoz kůží vysokými cly, což vedlo k poklesu vývozu bot, protože v konečném důsledku se zvýšila jejich cena; naproti tomu Anglie žádná dovozní cla na kůže zavedena neměla, proto produkce a prodej bot této provenience stoupal (viz též Kostková, 2012).

### 1.1 Vývozní spolek pro Čechy, Moravu a Slezsko, obchodní duch Čechů a obchodní školství

Z českého pohledu nedostatečná a nekonceptní podpora mezinárodního obchodu rakousko-uherskou vládou byla na stránkách Obzoru národohospodářského pod palbou kritiky. Konkrétně se jednalo o vysoké pozemské a pomořské dopravní tarify a zvyšování různých poplatků (telefonní, poštovní, telegrafické, manipulační poplatek na drahách).

Významným počinem bylo zřízení Českého obchodního musea, jehož hlavním úkolem byla podpora obchodu, a to především mezinárodního. V rámci činnosti této instituce byly zakládány sbírky vzorků výrobků nebo pořádány besedy týkající se exportu. Významná byla také musejní služba poradenská v oblasti zahraničního obchodu. Do kategorie autory kladně hodnocených projektů patří také návrh na založení společné vývozní kanceláře obchodních komor v Hamburku, jež by měla za úkol podávat informace o obchodujících firmách, o vývozních či dovozních možnostech různého druhu zboží, o dopravních sazbách, ale také opatřovat vzorky cizích produktů. Tento projekt vznikl na popud pražské obchodní kanceláře. Zvláštní kapitolu tvoří jednorázové finanční příspěvky. V roce 1909 tak bylo z fondu na podporu vývozu ministerstvem obchodu uvolněno 100 000 K. jako náhrada průmyslu, který utrpěl škody v rámci tureckého bojkotu rakouského zboží v roce 1908. V roce 1907 poskytlo ministerstvo obchodu 1 000 000 K. za účelem zvelebování exportu. Jako koncepčně lépe zvládnutý a charakteristický dlouhodobým pozitivním účinkem lze nahlížet projekt zakládání konzulátů v Praze. Až do roku 1897, kdy došlo ke zřízení prvních třech konzulátů (Francie, Švýcarsko a Spojené státy americké) museli obchodníci cestovat k vyřízení dokladů (víza, dokumenty potřebné k proclení zboží) do Vídně. Jako promyšlený krok působilo zřízení c. k. komise pro záležitost vývozu.

Za negativní příklad lze považovat projekt rakouské obchodní výstavy ve východní Asii (Indie, Čína, Japonsko), která měla probíhat na lodi kotvící vždy několik dní v určitém přístavu, kam se mohli potenciální zájemci o rakouské zboží dostavit a seznámit se s ním. Zajímavostí je, že na příklad obcerstvení mělo být zajištěno, ale na plakáty v cizích jazycích zvoucích na výstavu nikdo nepromyšlel. Na této akci, jež se nakonec neuskutečnila a která měla stát půl milionu zlatých, lze demonstrovat neochotu obchodníků nejprve vycestovat do oblasti potenciálního odbytiště, poznat vkus obyvatel a tomu následně přizpůsobit výrobu zboží; jednodušší bylo rovnou nabízet hotové zboží a vystavovat se tak poměrně vysokému riziku odmítnutí (uvážíme-li odlišnost evropské a asijské kulturní tradice). Také vládní podpora zahraničních obchodních cest ztroskotala, neboť se obchodní cestující nemohli spolehnout na fungující průmysl; sběhli proto ke konkurenci, pro kterou pak, štedře podporováni rakouskou vládou (jelikož vzdálenost a nepropracovanost systému neumožňovala zavedení kontrolních mechanismů), pracovali. V roce 1900 bylo projednáno usnadnění dopravy zásilek do zahraničí

Rakouská část říše vlastnila přístav Terst, který ovšem byl pro obchodníky z Českého království těžko dostupný, a to především kvůli značné vzdálenosti. Rozhodující část českého zboží byla vypravována z Hamburku, kam bylo zboží dopravováno labskou říční dopravou. Negativum této skutečnosti představovaly hamburské expediční společnosti, které byly vesměs v německém vlastnictví, kdy němečtí majitelé jednak upřednostňovali vypravování německých zásilek, jednak při vypravování českých zásilek prezentovali české zboží ve světě jako německé. To je také mimo jiné důvod nedostatečné reklamy českého zboží ve světě. Rakousko vlastnilo jedinou lodní společnost, Lloyd, která byla také ze strany státu subvencována. Provoz a kvalita služeb této společnosti však byly nedostatečně kontrolovány, na stránkách ON se často objevuje kritika úrovně služeb, především nedodržování dodacích lhůt zboží, což v důsledku negativně ovlivňovalo mezinárodní obchod a pověst českých firem. V roce 1902 se projevil snaha situaci řešit, kdy subkomitét průmyslové rady při

c. k. ministerstvu obchodu jednal se společností Lloyd ohledně prodloužení reklamační lhůty a přísného dodržování dodacích lhůt. O čtyři roky později je uzavřena nová smlouva (platná pro období 1907 - 1921) se společností Lloyd, v níž se tato společnost zavázala při opravě lodí nakupovat výhradně rakouský materiál a transportovat přednostně rakouské zboží. Další povinností byla revize dopravních tarifů, jež měla proběhnout každé dva roky.

Železnice byly z velké části ve vlastnictví soukromých firem, kolem přelomu století se podařilo zestátnit severní dráhu ferdinandskou, severozápadní dráhu a jižní dráhu. Železniční tarify byly v průběhu času zvyšovány (stejně jako další poplatky spojené s železniční dopravou). V jednotlivých číslech ON byla patrná snaha o jejich výši vyjednávat.

Z pohledu článků a statí ON určité kroky vlády k usnadnění obchodování s cizinou byly vytrženy z kontextu mezinárodní situace a řešeny bez detailní znalosti problémů, s nimiž se obchodníci potýkali na domácím trhu i v zahraničí. Tato situace vedla k postupnému zakládání spolků a besed, v rámci jejichž fungování byl kladen důraz především na vzájemnou pomoc a spolupráci. V roce 1892 byl založen Vývozní spolek pro Čechy, Moravu a Slezsko (dále VS) s cílem podporovat a povznášet úroveň domácího průmyslu a napomáhat mezinárodnímu obchodu. Společně s Jednotou ku povzbuzení průmyslu v Čechách stál Vývozní spolek u zrodu Obzoru národohospodářského, na jehož stránkách chtěly odbornou veřejnost o veškerém ekonomickém dění v říši v rámci celosvětového kontextu.

Vývozní spolek pro Čechy, Moravu a Slezsko (dále jen VS) představoval orgán koordinace spolupráce a vzájemné pomoci pro továrníky a obchodníky. Představitelé VS si na počátku existence ON vytkli jako své hlavní cíle především snahu upevnit český průmysl, podporovat snahu českých výrobců uplatnit zboží na českém trhu jako základ pro následný export zboží do zahraničí, přičemž kladli důraz především na udržení si již získaných odbytišť a pronikání na nové trhy. Pozornost věnoval VS obchodním cestujícím a jejich vysílání do ciziny, koordinaci různých firem stejného odvětví, které si ale vzájemně nekonkurovaly a které by se podílely na uhrazení cestovních i jiných nákladů spojených s činností společného obchodního zástupce. Oznámení o chystaných výpravách obchodních cestujících a jejich zaměření byla zejména ve v nejstarších ročnících ON poměrně častá. Jedním z hlavních cílů VS byla tzv. ověřovací činnost, v rámci níž členové VS hodnotili důvěryhodnost zahraničních firem z hlediska možného navázání obchodních vztahů s českými obchodníky.

Především zpočátku věnovali autoři ve svých statích v rámci Věstníku VS velkou pozornost hospodářsko-politickým poměrům v zemích, které byly z hlediska budoucího směřování zahraničního obchodu považovány za strategické, přičemž poukazovali na některá specifika dané země, zvyklosti obyvatel a způsob uvažování tehdejších obchodníků. S touto problematikou úzce souvisí oblast výchovných snah autorů, kdy se skrze své zprávy a statě snažili přímo i nepřímo apelovat na seriózní obchodní jednání, dodržování dohod a lhůt splatnosti, a především na poctivé jednání, které bylo nazíráno jako nejlepší reklama pro české produkty. Postupem času se činnost VS diverzifikovala, objem agendy narůstal a v součinnosti s tím se zvyšovaly také náklady na provoz Spolku. V rámci vnitřní struktury VS začala vznikat oddělení - právní poradna, oddělení upomínací a inkasní, informační služba aj. Pod patronátem VS začínají rovněž vznikat spolky sdružující výrobce zboží stejného druhu za účelem získání lepší vyjednávací pozice pro nákup surovin a boj se zahraniční konkurencí a tvorby společné, a tedy levnější reklamy. Činnost těchto spolků VS sledoval a informoval o ní na stránkách Věstníku. Jednalo se především o Spolek českých mýdlářů. Za stejným účelem vznikala i nákupní družstva (např. Nákupní družstvo spolku českých sléváren a strojíren (viz Kostková 2012). Spolek založil i archív pro námořní dopravu, který obsahoval tarify, prospekty, sazby, ilustrované vůdce a další pomůcky, a pořádal odborné exkurse (například okružní cesty podél adrijských břehů na parnicích rakouského Lyodu se záměrem spojit příjemné s užitečným, s navazováním obchodních styků.

V rámci Věstníku VS (nejen na jeho stránkách) byli čtenáři neustále informováni o právě probíhajících světových výstavách, ale i o výstavách, které se teprve připravovaly. Zprávy informačního charakteru byly zpravidla doplněny subjektivním komentářem dopisovatele, případně doporučením návštěvy. Důraz byl kladen především na výstavy se zastoupením českých firem a výrobků (podrobně je popisováno např. české oddělení výstavy v Čenstochové ve 14. ročníku ON, 1909), což také představovalo bezplatnou reklamu českým firmám. Úspěšnou událostí byla Výstava hospodářských strojů a potřeb v Sofii, jež splnila svůj účel a napomohla ke zvýšení exportu strojů do Bulharska, které bylo charakteristické svým agrárním rázem. Značný prostor v rámci Věstníku VS byl věnován popisu fungování této organizace; jedná se především o každoroční valnou hromadu, publikování výročních zpráv, rozrůstání se členské základy (přičemž byla zdůrazňována spjitost členů s obchodním prostředím). V průběhu let bylo možno vysledovat tendenci omezovat počet takto laděných článků. V rámci kriticky laděných statí týkajících se činnosti VS, které se objevily v ON, se lze dočíst o přílišné roztržitosti zájmů VS jakožto hlavním nešvaru a zlobě, jež VS postihla, stejně jako o neschopnosti členů VS dovést do zdárného konce většinu projektů, které v rámci Věstníku nastílnili. u vedení Vývozního spolku pro Čechy, Moravu a Slezsko. Ve většině případů chybí vyhodnocení úspěšnosti projektu (např. výsledky kurzu pro

obchodní cestující, úspěšnost obchodních cestujících při navazování a udržení nových obchodních kontaktů). Skutečnost, že se VS neustále rozrůstal, znamenal v důsledku napření sil jejich členů na chod samotné organizace, namísto aby byla tato jejich energie nasměrována k plnění předsevzatých cílů VS.

Poslední Věstník Vývozního spolku byl publikován v Obzoru národohospodářském v prvním čísle XIV. ročníku v r.1910, kde bylo oznámeno, že spolek bude v příštím roce vydávat samostatný čtrnáctideník Export vždy 1. a 15. každého měsíce, který měl redigovat Dr. Karel Kotrč a který měl přinášet národohospodářské články, zprávy a informace, týkající se hlavně vývozu, ale také tarifní a komerční zprávy.

Poměrně silná kritika některých autorů ON (a zejména pak Antonína Stillera) se soustředovala na nedostatek obchodního talentu Čechů, na neschopnost a neochotu řádně a v termínu dodávat objednané zboží. V několika článcích byla kritizována tendence českých obchodníků dodávat jiné zboží či zboží nižší kvality než bylo objednáno, dokonce byly popsány případy, kdy nepoctivý obchodník inkasoval peníze, ale zboží vůbec neposlal. Čeští obchodníci se dle názorů některých autorů článků ON vůbec nezajímali o kulturu země, do níž chtěli své zboží vyvážet, o zvyklosti tamějších obyvatel a obchodníků, což úzce souviselo s jejich neochotou vycestovat a poznat danou zemi. Kritizována byla také nechuť českých obchodníků podílet se na spolufinancování tzv. obchodních cestujících a poskytnout jim pevný plat. Jejich existence tak byla značně nejistá, což se projevovalo jejich přebíháním ke konkurenci, liknavostí ve smlouvání kontraktů a také neatraktivitou tohoto povolání. V této souvislosti se objevil názor, že obchodní cestující na druhou stranu také nemá snadný úkol, neboť se nemohl při své činnosti spolehnout na kvalitní výrobky. Naproti tomu němečtí obchodníci byli pověstní vstřícným jednáním se zákazníkem a čínorodostí v oblasti mezinárodního obchodu, počínaje vysláním expertů do zemí, s nimiž měli zájem obchodovat, za účelem zmapování zvyklostí a vkusu jejich obyvatel. Následovalo vyslání obchodních cestujících, kteří na základě získaných poznatků zaujali vstřícný postoj k zákazníkům, obstarali kalkulaci dopravy a cla na import zboží do Ruska, byli vybaveni ceníky v jazyce země, s níž obchodovali, stejně jako kvalitně zpracovanými vzorkovnicemi. Naproti tomu čeští obchodníci nevěnovali přílišnou pozornost péči o spokojenost zákazníka a snaže si jej udržet, chtěli i vzorky zboží zaplatit předem.

Jako další zdroj nízké míry úspěšnosti v rámci mezinárodního obchodu byla uváděna skutečnost, že naše školství, zabírající se obchodem, nedosahuje úrovně školství např. v Německu nebo v Rusku. Opakovaně je autory statí poukazováno na nedostatečné zacílení výuky na praxi, na skutečnost, že se na takto zaměřené školy hlásí především bývalí neúspěšní studenti gymnázií a tzv. reálek, kteří absolvování obchodní školy považují pouze za prostředek pro získání zaměstnání s pevným platem a tzv. pod penzí. Opět, v rozsahu mnoha stran, je podrobně popisován německý model obchodních škol a ruského systému obchodního vzdělání. Albín Bráf ve svých článcích důraz kladl především na obchodní akademie; prestiž tohoto typu škol se snažil pozvednout např. osobní účastí na oslavách výročí školy a následných článkem v ON. Kolem roku 1910 postupně sílily snahy o postátňování obchodních škol (jednalo se o 21 vyšších a 50 dvouletých obchodních škol), z čehož bylo možno usuzovat na zvyšující se vědomí důležitosti vzdělání budoucích obchodníků, aby se podnítila snaha se sdružovat a vyvíjet tlak na příslušné úřady a vládu s cílem dosáhnout změny (viz též Kostkova, 2012).

## 1.2 Kvantitativní analýza článků o mezinárodním obchodu na stránkách ON 1896-1914

Z formálního hlediska se periodikum Obzor národohospodářský skládalo z několika částí. Články většího rozsahu, často rozděleny do několika pokračování, byly doplněny tzv. menšími zprávami a rozhledy, které byly doplněny třemi stálými rubrikami, a to: Věstník Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách, Věstník Vývozního spolku pro Čechy, Moravu a Slezsko a oddílem Knihy a časopisy. Redaktorem časopisu Obzor národohospodářský byl Josef Gruber a nakladatelem Jan Otto. Co se týče žánrového zařazení článků, jednalo se především o stať informačního charakteru a komentáře; dlužno však podotknout, že mezi nimi nebyla ostrá hranice. Většinu útvarů tedy tvořily informační články, které obsahovaly často velmi subjektivně laděné komentáře.

Z časového hlediska lze vysledovat poměrně zřetelný trend, co se týče četnosti výskytu článků a menších zpráv tematicky zaměřených na mezinárodní obchod. Jedná se o postupný úbytek statí věnovaných mezinárodnímu obchodu (viz příloha č. 2).

Co se týče počtu článků většího rozsahu, jejich počet kolísal, nicméně jen ve dvou ročnících (4. a 6. ročník) přesáhl hranici 20 % z celkového počtu delších statí. V období 1896 - 1901, tedy 1. - 6. ročník ON, lze vysledovat poměrně stabilní trend věnovat se otázkám mezinárodního obchodu (pouze jedenkrát, v roce 1897, tj. 2. ročníku periodika ON, došlo k poklesu pod desetiprocentní hranici z celkové sumy článků). Poté následovalo



čtyřleté období útlumu, v rámci něhož až do roku 1905 (10. ročník ON) nebyla tematice zahraničního obchodu věnována pozornost ze strany autorů článků časopisu ON. V roce 1906 (11. ročník ON) došlo k jednorázovému nárůstu článků věnovaných otázkám mezinárodního obchodu, které bylo následováno v tomto ohledu obdobím útlumu, které trvá až do roku 1914 (19. ročník ON) a v jehož rámci byla pouze ve dvou ročnících (13. a 15. ročník) překročena hranice 10 % výskytu článků se zaměřením na zahraniční obchod. Z 19 ročníků časopisu ON pouze v 8 ročnících převýšil počet článků o mezinárodním obchodě desetiprocentní hranici.

Obdobnou tendenci lze vysledovat rovněž při analýze zaměření menších zpráv a rozhledů. V prvních třech ročnících ON (v období 1896 - 1898) přesahuje počet zpráv s tematikou mezinárodního obchodu, jenž hranici 20 %; tento počet už není do konce sledovaného období překonán, což souviselo s dotvořením časopisu do podoby odborné revue. Následují tři ročníky ON (1899 - 1901) se pohybují kolem patnáctiprocentní hranice. Následuje období v 7. - 19. ročníku (1902 - 1914), v rámci něhož dojde pouze dvakrát k překročení desetiprocentní hranice článků zaměřených na mezinárodní obchod, a to v 8. a 11. ročníku ON. Časopis se koncentroval na uspokojení zájmů čtenářů z řad členů Jednoty průmyslové o všeobecnější sociálně ekonomické informace ze zahraničí (viz tabulka č. 1), zapojení českých zemí do mezinárodního obchodu přestalo být aktuálním tématem dne, stalo se skutečností, přestalo být mediálně atraktivním tématem, stalo se technickým problémem, což bylo doprovázeno výše uvedeným odloučením Vývozního spolku od r.1901 od Obzoru národohospodářského.

### 3 Závěr

Reflexe vývoje zahraničního obchodu, jenž je charakteristický mj. vysokou mírou dynamičnosti, se v člancích a menších zprávách ON vyskytovala útržkovitě, komentáře však byly příznačně především vysokou mírou subjektivity. Oproti tomu studie a články historiků, zabývajících se problematikou rakouského (resp. českého) zahraničního obchodu, se vyznačují snahou o co největší objektivitu při popisu dějů a vztahů.

Jedním z procesů představovalo navazování přímých obchodních styků se zeměmi, do nichž rakouští (resp. čeští) obchodníci doposud exportovali zboží přes zprostředkovatele. S posunem rakouského obchodnictva směrem k větší míře nezávislosti souviselo vysílání četných obchodních cestujících s cílem navázání obchodních kontaktů, stejně jako snaha seznamovat na stránkách ON čtenáře s ekonomickými podmínkami potencionálních odbytíšť. Tento progres v obchodování potvrzuje (Chylík, 1945, s.36): „*Postupně navazuje obchod a průmysl rakousko-uherský přímé styky se zeměmi, kam jeho výrobky prodával cizí exportér, nebo od nich sám kupoval až z druhé ruky, a dobývá odbytíšť nových, také už zámořských.*“ Na rozdíl od autorů ON se Chylík nezmiňuje o obtížích, které tuto snahu provázely (nedostatek obchodního ducha, liknavost ve vyřizování objednávek, nepoctivost obchodníků), protože už svou studii psal z pozice relativně úspěšného výsledku tohoto procesu.

Myška (1999, s.48), ve své studii ohledně důsledků nových obchodních smluv (platných od roku 1906). mezi jejich negativní dopady zahrnul ohrožení rakouského (resp. českého) odbytíště průmyslových výrobků na Balkáně, což zdůvodnil vysokými ochrannými tendencemi (jednalo se o vysoká dovozní cla na zemědělské plodiny do Uher, a tedy ochranu uherského zemědělství před konkurencí z ciziny jakožto jistý druh kompenzace za udržení jednoty rakousko-uherského celního území); podle Myšky se jednalo o politické, nikoli hospodářské rozhodnutí. Naproti tomu autoři statí v ON spatřovali jako jedinou příčinu ohrožení balkánského odbytíště silnou konkurenci, především ze strany Anglie a Německa (Obzor národohospodářský, 1908, roč. XIII., č. 8., s. 386).

Texty jednotlivých článků a zpráv ON jsou charakteristické vysokou mírou detailů; jejich užití však není samoúčelné - slouží k vytvoření širšího rámce, jenž napomáhá k lepšímu pochopení popisovaných skutečností i dnešnímu čtenáři. Mnohé z toho, co bylo publikováno na stránkách ON, lze označit jako nadčasové; z článků se lze poučit o tom, jak značné úsilí je nutné vyvinout při získávání odbytíšť, stejně tak jako o tom, že při obchodování se v dlouhodobém horizontu nejvíce vyplatí poctivost, ale také o tom, jak fungoval a funguje světový trh

Autoři článků a zpráv v ON podali poměrně přesný obraz zahraničního obchodu Rakouska-Uherska (a v rámci něj zemí Koruny české), jenž byl často ozvláštněn osobitými komentáři, plnými ironie a sarkasmu. Tento fakt přispíval k poutavosti publikovaných textů. Jedním z cílů užití této expresivity v době, kdy ON vycházel, byla národně laděná snaha vyburcovat českého obchodníka a podnikatele z letargie, povzbudit jej v pronikání na nová odbytíště a dodat mu potřebnou odvahu k tomu, aby se o to alespoň pokusil. V letech předcházejících bezprostředně první světovou válku se s touto negativně laděnou kritičností ve světle dosažených výsledků lze střetnout už jen ojediněle.

Tabulka č.1

Ročník	ON 1896	ON 1897	ON 1898	ON 1899	ON 1900
Počet stran	478	348	348	536	536
Počet článků	50	38	43	27	19
Zah. Ot. Hosp	12,6	10,5	2,32	18,5	15,8
Ročník	ON 1901	ON 1902	ON 1903	ON 1904	ON 1905
Počet stran	536	536	536	536	536
Počet článků	22	22	23	19	18
Zah. Ot. Hosp.	9,1	9,1	17,4	5,3%	
Ročník	ON 1906	ON 1907	ON 1908	ON 1909	ON 1910
Počet stran	536	536	536	536	536
Počet článků	22	22	24	22	29
Zah. Ot. Hosp.	4,6	9,1	16,6	13,6	20,7
Ročník	ON 1911	ON 1912	ON 1913	ON 1914	ON 1915
Počet stran	536	536	536	536	552
Počet článků	20	25	24	22	21
Zah. Ot. Hosp.	15	16	12,5	18,2	

Tabulka č. 2

Ročník	Celkový počet větších článků	Počet článků zaměřených na mezinárodní obchod	Procentuální vyjádření [%]	Menší zprávy a rozhledy	Menší zprávy a rozhledy zaměřené na mezinárodní obchod	Procentuální vyjádření [%]
1. (1896)	50	5	10	426	86	19
2. (1897)	71	6	8,5	372	83	22,3
3. (1898)	68	7	10,3	467	98	20,9
4. (1899)	35	9	25,7	472	71	15
5. (1900)	23	4	17,3	374	62	16,6
6. (1901)	38	9	23,7	370	52	14
7. (1902)	37	1	2,7	398	35	8,8
8. (1903)	38	3	7,9	305	32	10,5
9 (1904)	41	1	2,4	282	11	3,9
10. (1905)	25	1	4	316	24	7,6
11. (1906)	34	6	17,7	369	40	10,8
12. (1907)	32	2	6,3	381	9	2,4
13. (1908)	38	4	10,5	403	25	6,2
14. (1909)	39	3	7,7	304	25	8,2
15. (1910)	40	4	10	296	22	7,4
16. (1911)	40	1	2,5	330	22	6,7
17. (1912)	40	1	2,5	216	22	10,2
18. (1913)	45	4	8,9	316	18	5,7
19. (1914)	42	2	4,8	351	11	3,1

**Literatura**

- [1] FALTUS, JOZEF. et. PRŮCHA, VÁCLAV. *Hospodářské dějiny*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta národohospodářská, 1992. ISBN 80-7079-674-X.
- [2] FALTUS, JOZEF. et. PRŮCHA, VÁCLAV. *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. stol.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta národohospodářská, 1996. ISBN 80-7079-931-5.
- [3] GERŠLOVÁ, JANA. et. SEKANINA, MILAN. *Teze k přednáškám předmětu Dějiny národního hospodářství*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita v Ostravě, Ekonomická fakulta, 2002. ISBN 80-248-0203-1.
- [4] CHYLÍK, JINDŘICH. *Přehled vývoje světového obchodu*. Praha: Jednota k povzbuzení průmyslu a řemesla, 1948.
- [5] CHYLÍK, JINDŘICH. *Vývoj zahraničního obchodu v našich zemích*. Praha: Jednota k povzbuzení průmyslu v Čechách, 1947.
- [6] JAKUBEC, IVAN et. JINDRA, Zdeněk. *Dějiny hospodářství českých zemí. Od počátku industrializace do konce habsburské monarchie*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1053-3.
- [7] JANDA, PAVEL. *Ekonomicko-politická situace Rakouska v kontextu světového vývoje*. [online]. cit. 2012-03-18. Dostupné z: [www.valka.cz/clanek\\_13938.html](http://www.valka.cz/clanek_13938.html).
- [8] KOSTKOVÁ, MAGDA. *Mezinárodní obchod na stránkách Obzoru národohospodářského 1896-1914*. Olomouc, Katedra aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého 2012 [Bakalářská práce].
- [9] MYŠKA, MILAN. Celní politika rakousko-uherské monarchie (se zvláštním zřetelem k hutnímu železářskému průmyslu) 1850 - 1914. In: *Matice moravská*, 1999, roč. CXVIII., č. 1., s. 27 - 96. ISBN 0323-052X.
- [10] *Obzor národohospodářský*, r. I-XIX, XXX, r. 1896-1914, 1925

**Kontakt na autory:**

Mgr. Magda Kostková  
 Blizákovce 233  
 763 31 Brumov-Bylnice  
 kostkova,magda@centrum.cz

PhDr. Jiří Řezník, PhD.  
 Katedra aplikované ekonomie, FF  
 Univerzita Palackého  
 Křížkovského 12  
 771 80 Olomouc  
 reznikji@upol.cz

**Informace o autorech:**

Mgr. Magda Kostková absolvovala na Filozoficko-přírodovědecké fakultě Slezské univerzity v Opavě bakalářský studijní program Česká literatura v r. 2008, na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci magisterský studijní program Česká filologie v r. 2011 a bakalářský studijní program Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii v r. 2012.

PhDr. Jiří Řezník, PhD. je odborným asistentem na Katedře aplikované ekonomie Univerzity Palackého v Olomouci, kde se věnuje historii českého ekonomického myšlení.

# SYSTEM DER HAUSHALTSFÜHRUNG IN EINEM POLNISCHEN RADIOSENDER

**Roman Kotapski**

The Wrocław University of Economics

## **Abstract:**

*Setting objectives of a budgeting system by a board of directors is a prerequisite for its successful implementation later on. The budgeting system comprises budgets, budgetary guidelines, chart of account, budgetary control mechanisms as well as IT system. The budgeting system of a broadcasting company and cost estimates are described here of.*

## **Keywords:**

*broadcasting company, budgeting system*

## **1 Einleitung**

Jedes Unternehmen muss seine Geschäftstätigkeit planen und koordinieren. Radiosender stellen hierbei keine Ausnahme dar. Ihre Besonderheit beruht in der Art der von ihnen produzierten und vertriebenen Dienstleistungen. Radiosender produzieren ein Radioprogramm, dessen Teil Radiosendungen sind und verkaufen Werbeleistungen. Jeder Hörer wird dadurch unbewusst zum Empfänger von ausgestrahlten Werbebotschaften. Der Verkauf von Werbung ist die Hauptfinanzierungsquelle für die Produktion eines Radioprogramms in kommerziellen Radiosendern. Im Falle des öffentlichen Rundfunks ist die Rundfunkgebühr die Haupteinnahmequelle, welche durch den Nationalen Rat für Rundfunk und Fernsehen zuerkannt wird.

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Darstellung der Haushaltsführung in einem Radiosender.

## **2 Wozu Haushaltsführung in einem Radiosender?**

Der Prozess einer Haushaltsführung umfasst eine Reihe von Tätigkeiten, welche entsprechend den Prinzipien und mit Hilfe von entsprechenden Methoden realisiert werden, um den Finanzhaushalt aufzustellen und ihn bei der Unternehmensführung zu nutzen. Dies bezieht sich auf die:

- Bearbeitung des Finanzhaushalts (Anfertigung und Genehmigung),
- Realisierung des Finanzhaushalts,
- Kontrolle des Finanzhaushalts (vergleiche [1, S. 12-13], [2, S.590]).

Die Hauptfrage, welche die Geschäftsführung vor der Bearbeitung und Einführung des Finanzhaushalts in einem Radiosender zu beantworten hat, bezieht sich auf die dadurch erreichbaren Ziele. Ohne Antwort auf diese grundlegende Frage ist die einwandfreie Funktion dieses Systems undenkbar. Die Hauptziele der Haushaltsführung sind die folgenden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation,
- Standardisierung von finanziellen und nicht finanziellen Informationen,
- Planung von operativen Aufgaben, welche zur Strategierealisierung führen,
- Erkennung der Einnahmen und Ausgaben für die Realisierung von Aufgaben auf der Planungsetappe und nicht zum Zeitpunkt ihrer Realisierung,
- Planung von Einnahmen und Ausgaben,
- Planung von Produktionskosten,
- Einsatz von Eigen- und Fremdkapital,
- Quantitative und wertbezogene Messung der Rücklagenverwertung,
- Kostenkontrolle auf der Ebene des Produktionsaufgabenplans,

- Rationalisierung der Rücklagenverwertung,
- Planung von erforderlichen Einkäufen und Investitionen,
- Erhaltung der Sende- und Empfangsinfrastruktur auf dem technologisch neuesten Stand sowie der technikbezogenen Arbeitsstellen,
- Rationalisierung der Ausgabe finanzieller Mittel.

Die Definition von Zielen, welche die Geschäftsführung eines Radiosenders zu erreichen beabsichtigt, ist für die zukünftige Funktion und den Aufbau von Teilfinanzhaushalten erforderlich. Die Haushaltsführung eines Radiosenders umfasst folgende Elemente:

- Operativer Finanzhaushalt des Radiosenders,
- Teilfinanzhaushalte (Einnahmen und Ausgaben),
- Anweisungen für den Finanzhaushalt,
- Prinzipien zur Anfertigung des Ergebnishaushaltsberichts,
- Betriebskontenplan im Bereich des Finanzhaushalts.

Die Haushaltsführung eines Radiosenders muss wie bei jedem Unternehmen genau durchdacht und an die Bedürfnisse der Anwender angepasst werden. Die Anwender dieses Systems sind Journalisten, Produktionsleiter, Mitarbeiter der Geschäftsabteilung und die für diverse Aufgabengebiete des Radiosenders verantwortlichen Mitarbeiter und die Geschäftsführung. Jeder Teilfinanzhaushalt muss an den entsprechenden Aktivitätsbereich des Radiosenders angepasst werden. Die Formulare für den Finanzhaushalt müssen Positionen enthalten, die nur für den zuständigen Mitarbeiter zugänglich sind. Aus diesem Grunde ist dieser Aspekt in der diesbezüglichen Anweisung später zu berücksichtigen.

## **2.1 Finanzhaushalt für operative Aktivitäten eines Radiosenders**

Bei der Haushaltsführung eines Radiosenders ist die Untergliederung der Haushaltsbereiche ein wichtiger Faktor. In vorliegenden Fall wurden folgende Haushaltsbereiche genannt:

- Produktion eines Radioprogramms,
- Kosten der Tätigkeit von Journalisten und Redaktion,
- Umsetzung des Radioprogramms,
- Sendeinfrastruktur,
- Produktionsinfrastruktur (Sendestudien, Montagesets) und deren Nutzung,
- Allgemeine Infrastruktur unter Berücksichtigung von Prozessen,
- Administrativer Service der Senderkunden und des Senders selbst,
- Führung des Radiosenders.

Die Untergliederung dieser Bereiche erlaubte die Segmentierung der einzelnen Finanzhaushalte in Gruppen. Diese Einteilung ist sehr wichtig unter dem Gesichtspunkt ihrer Nutzung bei der Unternehmensführung.

Die Geschäftsführung eines Radiosenders braucht allgemeine Daten für die einzelnen Aktivitätsbereiche und nicht Einzelfall bezogene Daten. Dieser Sachverhalt stellt sich jedoch ganz anders für den für einen Aktivitätsbereich Verantwortlichen dar, z. B. für das Radioprogramm oder für den zuständigen Journalisten. Aus diesem Grunde wurde der operative Finanzhaushalt in folgende Gruppen unterteilt:

Einnahmen aus der operativen Aktivität,  
 Produktionskosten des Radioprogramms,  
 Kosten der Infrastrukturerhaltung,  
 Führungs- und Kosten der Dienstleistungserstellung eines Radiosenders,  
 Kosten der übrigen operativen Aktivität eines Radiosenders.

Der Finanzhaushalt für Einnahmen aus operativen Aktivitäten bezieht sich auf die durch die Rundfunkgebühren, Radiowerbung, Sponsoring, Zuschüsse usw. gewonnenen Mittel. Der Finanzhaushalt bzgl. Produktionskosten eines Radiosenders umfasst einerseits direkte Kosten für die Programmproduktion und die Kosten der Arbeitsgruppen, welche für die Entstehung eines Programms erforderlich sind. Im Rahmen der Infrastrukturkosten eines Radiosenders werden Kosten für die Produktionsinfrastruktur (z. B. Montagesets, Radiostudien) und deren Nutzung sowie Kosten der allgemeinen Infrastruktur des Radiosenders, wie z. B. Gebäude und damit verbundene Kosten, genannt. Der Finanzhaushalt für die Führung und Bedienung des Radiosenders umfasst Kosten, welche mit denen, die Aktivität und Funktion unterstützenden Abteilungen (z. B. Buchhaltung, Personalabteilung) und mit der Führung des Radiosenders verbunden sind. Der abgegrenzte letzte Bereich bei der Haushaltsführung bezieht sich auf Kosten anderer Aktivitäten des Radiosenders, wie z. B. Kosten des Marketing oder der Organisation von Veranstaltungen außerhalb des Sendebauwerks. Abbildung 1

veranschaulicht die Kostenstruktur für die Aktivität eines Radiosenders unter Berücksichtigung von Kosten der einzelnen Finanzhaushaltsbereiche.

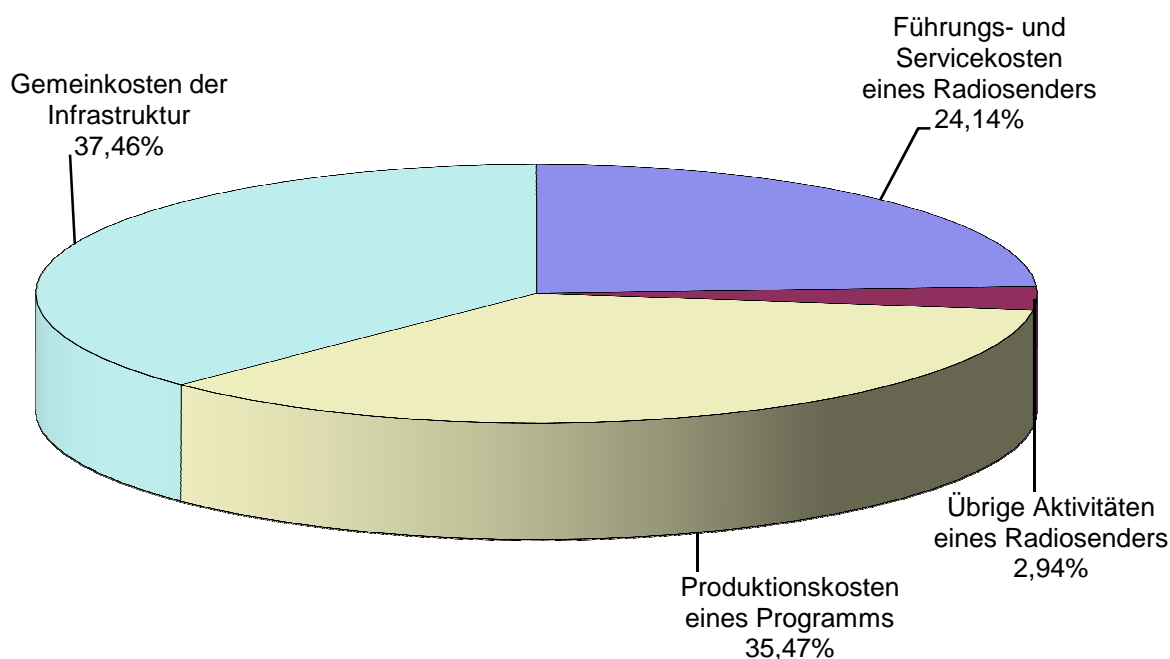


Bild 1. Kostenstruktur eines Radiosenders nach abgegrenzten Aktivitätsbereichen bezogen auf einen Monat.

**Quelle: Eigene Erstellung**

Die höchsten Aktivitätskosten entstehen bei der Produktion des Radioprogramms, obwohl dies aus der in Abbildung 1 dargestellten Kostenstruktur nicht ersichtlich ist. Dies resultiert aus der innerbetrieblichen Abrechnung. Nach dieser Auffassung sind die Nutzungskosten der sendereigenen Technik nicht in den Produktionskosten des Programms sondern in den Kosten der Infrastrukturerhaltung enthalten. Die Kosten der sendereigenen Technik sind dagegen an anderer Stelle des Kostenhaushalts des Radioprogramms enthalten. Und dies resultiert daraus, dass in den Kostenvoranschlägen der Radiosendungen eigene Produktionsreserven nach den vorher festgelegten internen Preisen berücksichtigt werden. Sie dient unter anderen zum Vergleich von Kosten für eigene und fremde Sendungen. Nachstehend werden die Kosten innerhalb des Haushaltsplans eines Programms eines Radiosenders in Abgrenzung zu anderen Dienstleistungsunternehmen beschrieben.

### 3 Kostenhaushalt eines Radioprogramms und seine Komponenten

Zunächst sind die Begriffe „Radioprogramm“ und „Radiosendung“ zu klären. „Radioprogramm“ und „Radiosendung“ sind zwei verschiedene Begriffe, obwohl sie häufig als identisch verstanden werden. Es geht um eine bedeutende Unterscheidung, welche die Organisation und Realisierung mehrerer Prozesse und Verfahren in einem Radiosender beeinflusst.

**Ein Radioprogramm** ist eine geordnete Gruppe von Radiosendungen, Werbung und sonstiger Übertragungen, welche regelmäßig verbreitet von einem Sender stammen. **Eine Radiosendung** ist dagegen ein Teil eines Radioprogramms, welche auf Grund von Inhalt, Form, Bestimmung oder Urheberrecht eine separate Ganzheit bildet. Daher zeichnen sich das Radioprogramm und die Radiosendung durch unterschiedliche Kostenstrukturen aus.

Diese Tatsache beeinflusst den Kosten-Finanzhaushalt des Radioprogramms und seine Komponenten. Der Kosten-Finanzhaushalt des Programms umfasst:

- Direkte Kosten der Programmrealisierung,
- Direkte Produktionskosten der Radiosendungen,

- Kosten der Tätigkeit von Journalisten und Redaktion,
- Erhaltungs- und Funktionskosten der regionalen Redaktionen,
- Kosten des Programmsekretariats,
- Kosten der Programmführung.

Einfluss auf eine derartige Einteilung des Radioprogramm-Finanzhaushalts üben Prozesse aus, die nachstehend genannt werden:

- Vorbereitung eines Rahmen-Radioprogramms,
- Vorbereitung und Produktion der Radiosendungen,
- Vorbereitung und Produktion der Nachrichtensendungen<sup>28</sup>,
- Realisierung des Radioprogramms,
- Programm- und Redaktionsführung,
- Gemeinkosten des Journalistenteams und der Informationsredaktion,
- Administration des Radioprogramms.

Die im Konzept der Haushaltsführung angeführten o. g. Prozesse haben Einfluss auf die Konstruktion des Radioprogramm-Finanzhaushalts. Die Struktur der Programmkosten in einem Radiosender unter Berücksichtigung der Prozesskosten wurde in Abbildung 2 gezeigt.

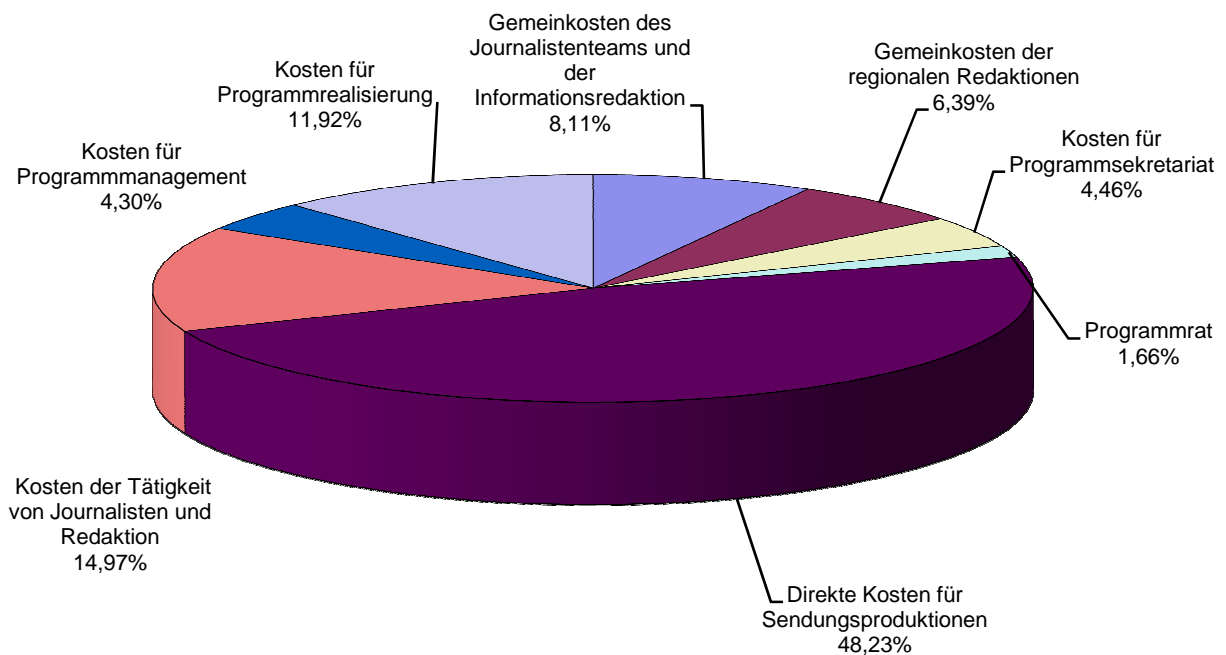


Abbildung 2. Monatliche Programmkostenstruktur unter Berücksichtigung von Bereichen der Haushaltsführung.  
Quelle: Eigene Erstellung Bearbeitung

Diese in Abbildung 2 gezeigte und im Finanzhaushalt enthaltene Kostenstruktur ist als Ergebnis einerseits seiner Konstruktion und andererseits der angenommenen Kostenkalkulation für die Programmproduktion anzusehen.

Das bei der Erstellung eines jeden Kostenhaushalts als grundlegend angenommene Prinzip berücksichtigt nur die Planung von Kosten, welche jedem Geschäfts- oder Prozessbereich zugeschrieben werden können. So

<sup>28</sup> Die Produktion der Nachrichtensendungen unterscheidet sich bedeutend von der Produktion anderer Radiosendungen. Aus diesem Grunde vertritt der Autor die Ansicht, dass die Produktionskosten der Nachrichtensendungen separat im Haushalt zu betrachten sind.

wurde auf alle Abrechnungsschlüssel für indirekte Kosten und ihre Berücksichtigung in den einzelnen Kostenhaushalten verzichtet. Ihre Berücksichtigung hätte zu einem Mehraufwand ohne direkten Nutzen und zu einer Verschleierung der Aktivitätskosten geführt.

Dieses Thema bedarf eines separaten Beitrags, weil die Abrechnung von indirekten Kosten, welche dem Kalkulationsobjekt nicht direkt zugeschrieben werden können in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis hohes Interesse erfahren.<sup>29</sup> Das Problem der Zuordnung zu den indirekten oder direkten Kosten der Programmproduktion ist nicht so eindeutig, wie es manchen Betrachtern erscheint. Für die öffentlichen Radiosender hat dieses besondere Bedeutung, weil sie von Gesetzes wegen verpflichtet sind, die Verwendung der Gebühren nachzuweisen (vgl. [4] i [5]).

#### 4 Erstellung eines Kostenvoranschlags für eine Radiosendung

Für jede Radiosendung oder jeden Programmblock wird ein Kostenvoranschlag erstellt. Die direkten Produktionskosten einer Sendung betragen 48,23% der Produktionskosten einer Radiosendung was Abbildung 2 veranschaulicht. Deshalb ist eine durchdachte meritorische Realisierung jeder Sendung unter Berücksichtigung von Produktionskosten sehr wichtig. Daher hat dieser Prozess auch seine Konsequenzen. In der Regel, so stellt der Autor fest, behaupteten die Journalisten, dass ihre „Journalistenfreiheit“ eingeschränkt wird, weil man von ihnen verlangt, ihre Sendungen zu im Vorfeld zu planen und die Produktionskosten zu berechnen. Eine Beispielstruktur für die Produktionskosten einer Radiosendung zeigt Abbildung 3.

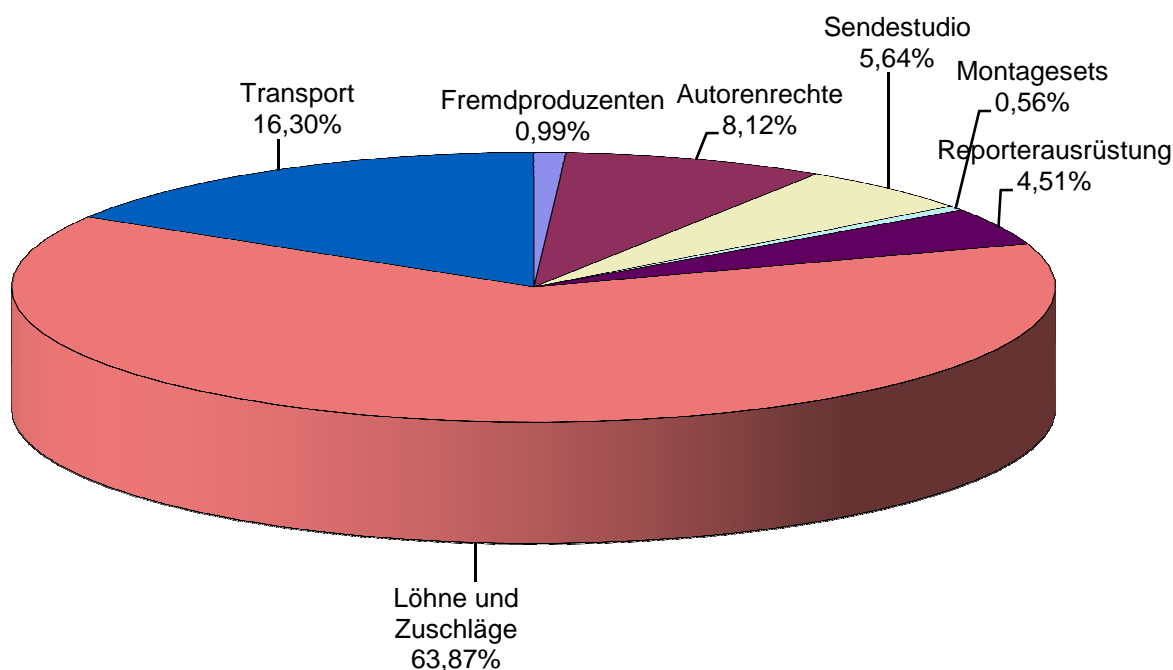


Abbildung 3. Struktur der monatlichen Produktionskosten für eine publizistische Sendung  
Quelle: Eigene Erstellung

Es kann gleich die Frage gestellt werden: *Wozu wird der Kostenvoranschlag erstellt?* Die Hauptaufgabe der Kostenvoranschlagstellung<sup>30</sup> einer Radiosendung ist unter anderem:

<sup>29</sup> Während der durch den Autor durchgeführten Schulungen für die Radiomitarbeiter war dieses Thema immer sehr diskutabel und kontrovers. Dies war insbesondere unter den Mitarbeitern der Buchhaltungsabteilung der Fall. Man hat das Gefühl, dies resultiert aus den bisherigen Gewohnheiten bei der Abrechnung von indirekten Kosten.

<sup>30</sup> Ein Organisationsbeispiel einer Radiosendung und ihre Kostenstruktur wird in [3] dargestellt.



- Bestimmung von erreichbaren Zielen und ihrer Übereinstimmung mit den angenommenen Zielen der Programmpolitik eines Radiosenders,
- Bestimmung von Finanzierungsquellen eines Vorhabens,
- Beantwortung der Frage, wie viel dieses Vorhaben kostet,
- Hilfe bei der Planung von einzelnen Produktions- und Verkaufsphasen der Radiosendung,
- Hilfe bei der Planung von den für die Realisierung des Vorhabens erforderlichen finanziellen Mitteln.

Es hat keinen Sinn, Radiosendungen zu produzieren, wenn sie dem Sender keine erhofften Profite bringen, z. B. Erhaltung oder zumindest Erhöhung der Einschaltquoten oder Einnahmen für die ausgestrahlte Werbung. Außerdem können während der Planungsetappe viele Daten verifiziert werden.

In einem der Radiosender wurden die Kostenvoranschläge für die Sendungen noch vor Monatsanfang untersucht. Es wurde unter anderem festgestellt:

- Lücken in den Konzeptionen und Beschreibungen der Sendungen (manche Sendungen hatten gar keine Beschreibungen),
- Fehlen von manchen Elementen des Kostenvoranschlags (z. B. Sendezeit, Sendetermin, Sendungskategorie, Sendungsart),
- Fehlende Konsequenz bei der Kostenvoranschlagserstellung (z. B. in den allgemeinen Informationen über die Sendung werden 3 Folgen genannt und die Kosten für Autorenrechte werden für 5 Folgen zur gleichen Zeit berechnet),
- Unverständliche Planung der Finanzmittel für die Autorenrechtnutzung (z. B. in einer 40 Minuten langen Musiksending wurden nur 4 Minuten Musik eingeplant, in einer anderen Musiksending wurde gar keine Musik vorgesehen),
- Kein Nachweis für die Nutzung der Radiotechnik (Reportersets, Montagesets, Studioräume), obwohl der Sendungscharakter auf derartige potentielle Nutzung hinweist (z. B. es wurden einige Einblendungen geplant, aber im Montageset findet das keine Widerspiegelung).

Dies sind nur einige Bemerkungen zu den von Journalisten dargestellten Kostenvoranschlägen. Es ist immer zu bedenken, dass die Mittel eines Radiosenders, darunter auch die finanziellen Mittel, in der Regel begrenzt sind.

## 5 Organisationsaspekte des Haushaltsführungssystems

Das System der Haushaltsführung in einem Radiosender umfasst nicht nur die Tabellen der einzelnen Teilfinanzhaushalte. Genauso wichtig, vielleicht auch wichtiger, sind die Anweisungen für den Finanzhaushalt. Sie werden jedoch oft in der polnischen Literatur und in den Unternehmen mit den Haushaltsvorgaben verwechselt. Die Anweisung für den Finanzhaushalt ist „ein Rezept“ zur konkreten Haushaltsführung. Diese Anweisung muss also unter anderem folgendes enthalten:

- Titelseite (auf welche Seite und auf welchen Aktivitätsbereich bezieht sich der Finanzhaushalt),
- Symbol des Finanzhaushalts,
- Ziele der Haushaltsführung,
- Formale Anforderungen (Wer ist für den Haushalt, die Termine seiner Erstellung usw. verantwortlich?),
- Dokumentenumlauf in bezug auf den Finanzhaushalt,
- Beschreibung der Formulare zum Finanzhaushalt,
- Muster der Formulare zum Finanzhaushalt.

Unter dem Gesichtspunkt des Funktionierens des Systems der Haushaltsführung eines Radiosenders sind Anweisungen zur Umsetzung des Haushaltsplanes sehr wichtig. Dadurch weiß der Mitarbeiter, was und wann er etwas zu machen hat. Dies verbessert sehr das Funktionieren der Haushaltsführung.

Die Haushaltsführung selbst ist nicht ausreichend. Festzulegen sind ergänzend die Prinzipien zur Prüfung der Abweichungen von Soll- und Ist-Werten und was mit diesen Werten anzufangen ist. Aus diesem Grunde sind von vornherein ein Muster und Inhalt des Berichts über die Realisierung des Finanzhaushalts eines Radiosenders festzulegen. Dadurch können die in den Plänen, Finanzhaushalten usw. enthaltenen Informationen entsprechend genutzt werden, was die Schlussfolgerung über weitere Tätigkeiten des Radiosenders erlaubt. Man kann den Aktivitätsplan oder die darin enthaltenen Ziele mit dem Finanzhaushalt und seiner Umsetzung vergleichen. Dadurch wird die Aktivität des Radiosenders laufend und nicht auf Anweisung der kontrollierenden Institutionen überwacht.

Ohne den sachgemäßen Einnahmen- und Ausgabennachweis im Rechnungslegungssystem kann die Haushaltsführung nicht einwandfrei funktionieren. Es wird also die Zusammenarbeit mit dem Buchhalter beim

Aufbau des betriebsinternen Kontenplans im Bereich des Finanzhaushalts erforderlich sein. In diesem Fall ist der Einnahmen- und Ausgabennachweis (außer weniger Ausnahmen) an das funktionierende Haushaltsführungssystem angepasst. Andernfalls wäre die Analyse zur Planung und Realisierung nicht möglich gewesen. Dies erleichtert bedeutend die Kostenanalyse und die Prozesskostenanalyse in einem Radiosender.

Ein weiteres Problem ist das EDV-System zur Unterstützung der Haushaltsführung. Im beschriebenen Radiosender wird ein Kalkulationsblatt benutzt. Es existiert kein unterstützendes EDV-System für die Haushaltsführung. Dies erschwert die Arbeit der verantwortlichen Mitarbeiter, zudem ist die Arbeit mit einem Kalkulationsblatt zeitraubender.

## 6 Fazit

Es kann eine Schlussfolgerung gezogen werden, dass das System der Haushaltsführung seine Aufgaben erfüllt. Die Mitarbeiter des untersuchten Radiosenders mussten ihre Mentalität ändern und sich daran gewöhnen, dass die von ihnen angefertigten Finanzhaushalte und ihre Realisierung geprüft und überwacht werden. Dieser Prozess der Gewöhnung an die modifizierte Form des Finanzhaushalts dauert weiterhin an. In der Regel denken die Mitarbeiter am Anfang, dass „*die Geschäftsführung wieder etwas ausgeklügelt hat*“ und im Laufe der Zeit alles in Vergessenheit gerät. Der Schock tritt dann ein, wenn ihnen im nächsten Monat die wirklichen Kosten vom Controlling mit der Bitte mitgeteilt werden, die aufgetauchten Abweichungen zu erklären. Die Mentalität der Mitarbeiter lässt sich nicht von einem Tag auf den anderen Tag ändern. Jeder Mitarbeiter sowie die Geschäftsführung des Radiosenders lernen mit der neuen Wirklichkeit umzugehen und das Instrument „*Finanzhaushalt*“ effizient und effektiv zu nutzen.

## Literatur

- [1] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa* pod red. E. Nowaka Wyd. ODDK Gdańsk 2002
- [2] A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szycha *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania* Wyd. Absolwent Łódź 1999
- [3] R. Kotapski, T. Swędrowski *Zarządzanie produktem radiowym Controlling i Rachunkowość Zarządcza* 2-3/2003
- [4] R. Kotapski *Rozliczyć publiczne radio i telewizję! Jaki problem?! Rachunkowość Finansowa i Audyt* 6/2005
- [5] Rozporządzenie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z 3 czerwca 2004 r. w sprawie uzupełnienia opisu zasad prowadzeniu dokumentacji związanej z polityką rachunkowości w spółkach radiofonii i telewizji publicznej oraz określenia sposobu sporządzenia sprawozdań kwartalnych i rocznych składanych KRRiT (Dz. U. 148 poz. 1566)

### **Contacts:**

Kotapski Roman, Ph.D.  
The Wrocław University of Economics  
ul. Komandorska 18/20 p. 513 Z  
53-345 Wrocław  
Poland  
e-mail: roman.kotapski@ue.wroc.pl

# KOLEKTÍVNA INTELIGENCIA A SOCIÁLNE MÉDIÁ V SPOLOČNOSTI MITRE

## COLLECTIVE INTELLIGENCE AND SOCIAL MEDIA IN THE MITRE CORPORATION

**Zuzana KRIŠTOFÍKOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Abstrakt:**

*V dnešnej dobe sme svedkami významných zmien vyvolaných novými technológiami a online sociálnymi sieťami, ktoré predstavujú pre management a aj samotné organizácie veľké výzvy. Cieľom tohto článku je predstaviť spoločnosť MITRE a jej rôznorodé nástroje, prostredníctvom ktorých využíva sociálne siete k zefektívneniu zdieľania znalostí, komunikácie, prístupu k potrebným informáciám, rastu kolektívnej inteligencie a konkurencieschopnosti.. Hlavným cieľom MITRE je „stanoviť štandard excelentnosti v obchodných činnostiach“. MITRE verí, že k naplneniu tohto cieľa je jedným z kľúčových faktorov efektívny management znalostí. Cieľom článku je predstaviť MITRE ako príklad dobrej praxe a zovšeobecniť jej postupy ako návod pre ďalšie organizácie. Metodológiou sú analýzy dokumentov spoločnosti MITRE, rovnako ako aj iné relevantné knižné a elektronické zdroje týkajúce sa managementu znalostí MITRE.*

**Abstract:**

*Nowadays we witness significant changes caused by new technologies and online social networks, which mean new challenges for both management and companies. The purpose of this article is to introduce the MITRE corporation and the various tools that use social media to share knowledge effectively, communicate, provide access to valuable information, foster collective intelligence and competitiveness. The main goal of MITRE is to “set standard of excellence in business activities”. MITRE believes that in order to fulfil this goal one of the key factors is effective knowledge management. The aim of this article is to introduce MITRE as an example of good practice and generate guidelines for other companies. Methodology includes analysis of the available MITRE’s documents as well as other relevant sources concerning MITRE’s knowledge management.*

**Kľúčové slová:** MITRE, management znalostí, nástroje managementu znalostí, sociálne médiá, kolaborácia

**Keywords:** MITRE, knowledge management, knowledge management tools, social media, collaboration

**Afiliácia ku grantu:** FF\_2012\_002 Management v ére sociálnych médií

### 1 Mitre

Spoločnosť MITRE [6] je neziskovou organizáciou, ktorá sa venuje práci v prospech verejnosti. Dve hlavné centrály sa nachádzajú vo Washingtone a Massachusetts, MITRE však spravuje aj množstvo pobočiek po celom svete. Hlavou náplňou práce MITRE je riadenie štátom financovaných výskumov a vývojových centier (Federally Funded Research and Development Centers). MITRE spravuje päť takýchto centier: Centrum riadenia národnej bezpečnosti (The National Security Engineering Center), Centrum rozvoja leteckých systémov (The Center for Advanced Aviation System Development), Centrum modernizácie podnikania (The Center for Enterprise Modernization), Inštitút rozvoja a systémového riadenia bezpečnosti vlasti (The Homeland Security Systems Engineering and Development Institute), Centrum modernizácie a riadenia súdnictva (The Judiciary Engineering and Modernization Center). Zároveň MITRE od roku 1958 spolupracuje so štátnymi orgánmi, ktoré podporujú a spolupracujú s MITRE na národne významných projektoch a misiách. Cieľom tejto spolupráce je objektívne, kreatívne a efektívne riešenie zložitých problémov, k čomu MITRE prispieva vysoko kvalitným vedeckým výskumom, modernými technológiami a systémovým inžinierstvom. Spoločnosť MITRE sa venuje aj

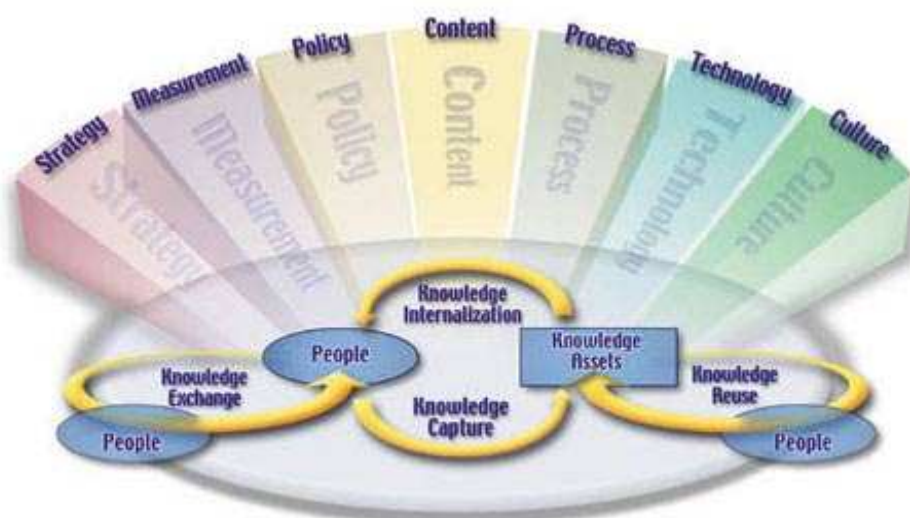
svojmu vlastnému nezávislému výskumnému programu. Medzi hlavných klientov a zároveň sponzorov MITRE patria Ministerstvo obrany, Štátna správa letectva, či Ministerstvo národnej bezpečnosti.

Spoločnosť MITRE si ako svoj hlavný cieľ určila stanovenie štandardu excelentnosti v obchodných činnostiach. Tento cieľ sa snaží naplňať aj pomocou Centier technickej excelentnosti, ktoré v MITRE fungujú už viac než dvadsať rokov. V spoločnosti nájdeme šesť takýchto centier, ku ktorým patrí aj Centrum informačných technológií, ktoré sa okrem iných oblastí venuje aj problematike riadenia znalostí a informácií, či moderným technológiám virtuálnych sietí.

## 1.1 Riadenie znalostí, Knowledge Management (KM)

Kolektívna inteligencia môže byť charakterizovaná ako „skupina individuálnych ľudí, ktorí spoločne robia veci, ktoré sa zdajú byť inteligentné“ [2]. Cieľom výskumov o kolektívnej inteligencii je spojenie ľudí a počítačov tak, aby sa spoločne správali a jednali inteligentnejšie než hociký samostatný človek, stroj či skupina pred tým. Túto potrebu zdieľa aj spoločnosť MITRE [4], ktorá sa neustále sústreďuje na rozvoj kolektívnej inteligencie, a to prostredníctvom KM. MITRE rozumie tomu, že ich úspech, kvalita práce, ale aj hodnota, ktorú prinášajú svojim klientom a sponzorom úzko súvisí s úrovňou toho, ako sa v spoločnosti zdieľajú a využívajú znalosti, a zároveň aj s tým, či je v spoločnosti vytvorené vhodné prostredie a kultúra na vytváranie nových znalostí. Program KM bol vyvinutý Inovačným Tímom (I-Team) v roku 1998 a MITRE sa neustále snaží o jeho vylepšenie. KM program [10] by sa mal systematicky snažiť o to, aby bol umožnený rast znalostí, ich presun do miest, kde sú potrebné a vytváranie hodnoty. Správna informácia či znalosť by sa mala dostať s správnemu zamestnancovi v správny moment, zamestnanec ju tak môže využiť k zlepšeniu výkonu organizácie. Dobre fungujúci KM program spája zamestnancov, pomáha im excelovať v práci, zabezpečuje prístup k potrebným informáciám, a spája tých, ktorí majú know-how s tými, ktorí ho potrebujú. Cieľom KM programu MITRE je vytvoriť prostredie, v ktorom sú tvorba, zdieľanie a opätovné používanie znalostí cenené, očakávané, podporované a oceňované, čo nepretržite zvyšuje hodnotu MITRE pre zákazníkov. Pre dosiahnutie tohto cieľa vyvinul I-Tím deskriptívny KM model [4]. Tento model vníma KM ako spojenie dvoch dimenzií. Prvá dimenzia, ktorú reprezentuje spodná časť obrázku, zahŕňa činnosti dôležité pre tvorbu a inovácie znalostí. Táto dimenzia pozostáva zo zdieľania, internalizácie, zachytenia a opätovného používania znalostí. Všetky tieto činnosti vytvárajú učebné prostredie. Druhá dimenzia, ktorá je zobrazená vo vrchnej časti obrázku, znázorňuje prvky, ktoré umožňujú a ovplyvňujú činnosti spojené s tvorbou a inováciami znalostí (prvá dimenzia). Tieto prvky zahŕňujú stratégiu, meranie výsledkov a úspešnosti KM programu, firemnú politiku, obsah znalostí, proces, ktorým sa v organizácii dosahujú ciele, technológia a kultúra.

Obrázok 1: MITRE KM Model (Zdroj: Maybury, M. T. Knowledge Management at The MITRE Corporation. MITRE, 2003.).



MITRE vytvorilo aj program Knowledge Partners, ktorý umožňuje rýchle vyhľadanie, vytvorenie znalosti a rýchly kontakt s expertmi na celom svete. V súčasnosti sa pracuje na vytvorení webových služieb zameraných práve na Knowledge Partners. Aj toto je jeden z dôkazov, že MITRE neustále pracuje na rozvoji svojho KM programu.

## 2 Nástroje

Efektívne fungujúci KM program sa nezaobíde bez nástrojov, ktoré využívajú najmodernejšie technológie. Tieto nástroje môžu byť označené aj ako ESSP (Emergent Social Software Platform – Vznikajúca Sociálna Software Platforma) [3]. Pojem platforma označuje súbor digitálneho obsahu, kde všetky príspevky sú viditeľné a prístupné, a to dlhodobo, pričom prístup k príspevkom a informáciám v nich obsiahnutých môže byť neobmedzený, alebo obmedzený len na určitú skupinu ľudí. Všetci môžu pridávať a vytvárať obsah bez obmedzení a zdarma.

Andrew McAfee uvádza základné vlastnosti, ktoré by mali ESSP spĺňať. Tieto vlastnosti označuje ako SLATES:

- Vyhľadávanie (Search): užívatelia nástroja musia nájsť to, čo hľadajú
- Odkazy (Links): existujú spojenia medzi stránkami, sieť odkazov, ktoré vytvorili užívatelia, čo uľahčuje aj vyhľadávanie (Search)
- Autorstvo (Authoring): užívateľom musí byť umožnené vytvárať obsah, prispievať, publikovať
- Tagy (Tags): kategória obsahu je nesmierne dôležitá, kategorizáciu prostredníctvom tagov vytvárajú samotní užívatelia, nie je centrálna daná a tiež uľahčuje vyhľadávanie
- Rozsah (Extensions): po vytvorení tagu sú užívateľom navrhnuté ďalšie stránky, ktoré by ich mohli zaujímať na základe vytvoreného tagu
- Signály (Signals): užívateľ prijíma signál ak je vytvorený nový obsah, nová stránka alebo článok

V tejto kapitole budú predstavené najhlavnejšie nástroje KM spoločnosti MITRE, ktoré nepochybne spĺňajú všetky vlastnosti ESSP podľa McAfee.

### 2.1 Mitre Mii

Jeden z najvýznamnejších nástrojov, ktoré MITRE používa v rámci KM je MITRE's Information Infrastructure MII [8]. MII je firemný intranet, v ktorom je možné nájsť nie len administratívne a technické informácie, ale umožňuje aj prístup k firemným novinkám, službám a rôznym systémom, či informáciám o rozvojových programoch MITRE. Ku všetkým týmto informáciám majú zamestnanci prístup z celého sveta. Zároveň MII poskytuje priestor na zdieľanie informácií a vzájomnú kolaboráciu, čo sa uskutočňuje prostredníctvom zložiek, ktoré majú zamestnanci k dispozícii. V týchto zložkách publikujú proces a výsledky svojej práce a projektov. Týmto sa naplňa jedno z hesiel MITRE: „ak to niekto vie, vie to celá spoločnosť“.

MII obsahuje aj firemný telefónny zoznam PhoneBook, vďaka ktorému sa môžu zamestnanci okamžite kontaktovať, organizovať si stretnutia, vyhľadávať ľudí s potrebnými znalosťami, vzdelaním, skúsenosťami. Obsahuje aj profily zamestnancov (About Me) a informácie o komunitách v rámci organizácie. Využívané sú aj tagy na označenie najdôležitejších a najzaujímavejších odkazov a informácií. S nimi súvisí aj funkcia FastJump, ktorá znázorňuje „súbor tagov“ (tag cloud), ktoré boli najnavštevovanejšie a najvyhľadávanejšie za posledných 30 dní. MII ponúka aj aplikáciu RSS (Really Simple Syndication) [10], ktorá informuje zamestnancov o zmenách obsahu, doplnení či vytvorení nových stránok. Takto majú zamestnanci neustále aktuálne informácie. Intranet MII je neustále vylepšovaný, a to priebežne každých 3 až 5 rokov.

### 2.2 MITREpedia

MITREpedia [10] vychádza z Wikipédie, najpopulárnejšej online encyklopédie na svete. Ako wiki sústreďuje do seba MITREpedia obrovské množstvo znalostí, informácií o projektoch, zákazníkoch, technológiách a zároveň umožňuje všetkým zamestnancom MITRE pridávať, zdieľať, vylepšovať, dopĺňať informácie, ktoré MITREpedia obsahuje. Aby bolo používanie čo najjednoduchšie, funguje MITREpedia takmer rovnako ako jej predloha Wikipedia.

### 2.3 ProjectPages Online

MITRE sa podieľa na množstve projektov a výskumov. Aby boli znalosti z týchto činností zdokumentované a bolo umožnené ich opätovné využitie, vytvorilo MITRE projekt ProjectPages Online [9]. Každému projektu je priradená samostatná stránka, kde sú uvedené informácie o projekte. Stránka obsahuje

popis, ciele, tagy, zamestnancov pracujúcich na projekte, ale napríklad aj prepojenie na relevantné odkazy MITREpedia a MII PhoneBook.

Vďaka tomuto projektu je umožnený rýchlejší a jednoduchší prístup k informáciám o projekte, využívaným technológiám, znalostiam, nájdenie a využitie podobností medzi projektmi a predovšetkým zamedzenie opakovanému riešeniu rovnakého problému – ak už sa daný problém v nejakom projekte vyskytol, zamestnanci majú prístup k jeho riešeniu.

## 2.4 Community Share

Community Share je aplikácia založená na Microsoft SharePoint. SharePoint uľahčuje spoluprácu medzi ľuďmi, umožňuje predovšetkým zdieľanie dokumentov, ich spravovanie s kolegami či partnermi, zadávanie úloh, diskusie a publikáciu dokumentov pre zákazníkov. SharePoint ponúka jednu platformu na správu všetkých dokumentov, čo podporuje kolaboráciu.

Community Share [9] funguje ako hlavný zdroj a úschovňa znalostí MITRE týkajúcich sa všetkých projektových informácií. Každý zamestnanec môže požiadať o vytvorenie stránky pre určitý projekt, stačí vyplniť online formulár. Následne vznikne tím Community Share spolu s majiteľom community, ktorí stránku vytvoria. Majiteľ je zodpovedný za obsah stránky a zároveň má za povinnosť podporovať ostatných členov tímu k jej používaniu. Všetci členovia komunity - tímu môžu pridávať obsah, odkazy, oznámenia či upravovať dokumenty. V prípade, že stránka nie je používaná po dobu dlhšiu než 90 dní, je automaticky zrušená.

Hlavnými výhodami Community Share je možnosť sledovať dobré praxe (best practices), podpora zdieľania informácií a znalostí, sprístupnenie informácií o projektovom tíme či komunite, a podpora používania vhodnej formy na ukladanie dokumentov.

## 2.5 MII Search

MI Search [10] (alebo MII Google) spája všetky zdroje a úschovne znalostí a informácií MITRE. MII Search je vyhľadávací systém, ktorý umožňuje nájdenie informácií o ľuďoch, projektoch, technických informáciách alebo rôznych udalostiach. Výsledky vyhľadávania obsahujú napríklad aj najlepšie tipy (best bets), ktoré sú založené na MII FastJump.

Na MII Search je založený aj Expert Finder, aplikácia, ktorá umožňuje rýchle vyhľadanie experta na určitú problematiku a jeho kontaktovanie. Užívatelia môžu nie len vyhľadať a kontaktovať osobu, ale môžu odoslať svoju otázku či problém členom na zozname expertov k danej oblasti prostredníctvom e-mailu.

## 2.6 Onomi

Onomi [1] je nástroj používaný na vkladanie sociálnych záložiek a tagov (social bookmarking, tagging). Na rozdiel od tradičných záložiek, ktoré si užívateľ vytvorí na vlastnom internetovom prehliadači a sú prístupné len z prehliadača, na ktorom boli vytvorené, systém Onomi sprístupňuje záložky a tagy z každého prehliadača a počítača. Zároveň Onomi neposkytuje len možnosť záložky uložiť pod vlastným názvom, ale aj prídanie popisu, ktorý užívateľovi rýchlejšie pripomenie, čo pod danou záložkou či tagom nájde.

Systém Onomi ponúka možnosť označiť rôzne zdroje, pridať k nim popis a zdieľať tieto zdroje s ostatnými zamestnancami. Táto funkcia umožňuje zamestnancom MITRE zdieľať interné aj externé zdroje v rámci organizácie, objavovanie nových zdrojov, expertov a zároveň efektívne dopĺňa ostatné nástroje MITRE.

## 2.7 TWITRE

TWITRE [9] je nástroj slúžiaci na vkladanie krátkych poznámok a vytváranie blogov, fungujúci ako Twitter. Cieľom TWITRE je predovšetkým uľahčiť a zrýchliť riešenie problémov a projektov MITRE, a to prostredníctvom prístupu k informáciám týkajúcich sa lokalizácie znalostí zamestnancov, ich dostupnosti a miesta, kde sa nachádzajú. Tento nástroj umožňuje efektívnejšiu komunikáciu a výmenu informácií medzi rôznymi pobočkami MITRE na celom svete, a tým aj zrýchľuje a zefektívňuje prácu a spoluprácu.

TWITRE vznikol ako projekt troch internistov MITRE, ktorí boli požiadaní, aby vytvorili nástroj, ktorý bude aplikovať najmodernejšie a najpopulárnejšie technológie ich generácie na riešenie skutočných problémov, a to v oblasti podpory spolupráce a lokalizácie ľudí s potrebnými znalosťami. Internisti sa rozhodli problém riešiť pomocou Twitter.

Medzi hlavné funkcie a možnosti, ktoré TWITRE ponúka patria zverejňovanie a zdieľanie stretnutí v kalendári užívateľov, zadávanie aktuálnych informácií a tom, kde sa daná osoba nachádza, čomu sa venuje a či je v danej chvíli dostupná. TWITRE zároveň slúži aj ako nástroj na vytváranie nových a upevňovanie už existujúcich vzťahov medzi zamestnancami.

## 2.8 OneCommunity

OneCommunity [10] je nástroj slúžiaci predovšetkým „inteligentným komunitám“ (intelligence community), do ktorých patrí množstvo ľudí z rôznych častí sveta. Problémom týchto komunit je vzájomná komunikácia a spolupráca. Cieľom OneCommunity je zlepšiť spoluprácu v rámci aj medzi komunitami, a to prostredníctvom sociálnej siete OneCommunity, ktorá umožňuje členom komunity nájsť a kontaktovať iných členov s rovnakými záujmami alebo problémami.

Systém OneCommunity automaticky zhromažďuje informácie o zamestnancoch a vytvára odporúčania na kontakty. OneCommunity hľadá užitočné kontakty nie len v rámci pobočiek MITRE, ale aj v iných orgánoch (CIA, Ozbrojené sily). Na rozdiel od ostatných nástrojov MITRE, OneCommunity nepotrebuje na vygenerovanie odporúčaných kontaktov žiadne kľúčové slová ani iné zadania. Odporúčania vytvára automaticky, a sú založené na získaných informáciách o danom užívateľovi a jeho profile.

## 2.9 Handshake

Podobne ako ostatné nástroje, aj Handshake [7] má za úlohu zjednodušiť spoluprácu. V prípade Handshake sa jedná o spoluprácu s klientmi a partnermi, MITRE sa snaží byť súčasťou ich virtuálneho tímu. Handshake umožňuje internú aj externú komunikáciu prostredníctvom profilov, diskusií, správ a wiki. V systéme je možné vytvoriť skupinu pozostávajúcu z interných aj externých členov, skupina je sústredená okolo určitej témy. Handshake spája ľudí z akademického prostredia, priemyslu, vlády či obchodu a umožňuje im vymieňať si nápady, zdieľať znalosti, navrhovať riešenia pre problémy ostatných alebo brainstorming.

## 2.10 Idea Market

Idea Market [5] vznikol ako súčasť Programu Inovácii MITRE. Zamiera sa v predstihu na riešenie budúcich problémov a potrieb vládnych organizácií a svojich klientov. Idea Market je fórum, ktoré zahŕňa najväčšie výzvy MITRE v daných výskumných oblastiach. Tieto výzvy boli dopredu stanovené a tvoria rámec Idea Market. Cieľom je nájsť to najlepšie riešenie, ktoré MITRE v daných oblastiach ponúka. Idea Market funguje ako fórum, a teda každý môže vložiť svoj návrh riešenia alebo komentovať a dopĺňať návrhy iných, čo zlepšuje pôvodný návrh. Následne sú najlepšie návrhy predložené klientom a nahradené novými výzvami. Prostredníctvom Idea Market dochádza k využitiu nie len kolektívnej inteligencie a skúseností zamestnancov MITRE, ale aj k podpore spolupráce a zdieľania znalostí.

## 3 Podpora používania nástrojov na zdieľanie znalostí

Pri zavádzaní nových nástrojov zdieľania znalostí bojujú organizácie s množstvom problémov a výziev [10]. Aby nástroje fungovali efektívne a naozaj dochádzalo k zdieľaniu znalostí je potrebné, aby sa ich používanie stalo pre zamestnancov čo najprirodzenejším. Je dôležité, aby boli nástroje používané čo najväčším počtom ľudí, aby zamestnanci mohli systému dôverovať. Rovnako podstatné je zabezpečiť aj kvalitný, relevantný a spoľahlivý obsah. Používanie by malo byť nie len bezpečné, ale predovšetkým jednoduché. Kľúčová je motivácia zamestnancov, ktorí by vo využívaní týchto nástrojov mali vidieť výhodu pri práci. Podporou motivácie sú aj rôzne kampane, školenie a dôležité je aj verejné oceňovanie najaktívnejších a najtalentovanejších zamestnancov.

MITRE je vhodným príkladom motivácie zamestnancov k používaniu KM nástrojov [9]. Väčšina nástrojov MITRE je založených na už známych systémoch, čo uľahčuje prácu s novými nástrojmi. Zamestnanci už daný systém poznajú, jeho fungovanie považujú za prirodzené a nie sú potrebné zdĺhavé školenia, ktoré často od používania odradzujú. MITREpedia funguje ako Wikipedia, MII Search ako Google.

Využívanie moderných technológií je pre efektívne fungovanie KM kľúčové. Technológie ale nie sú v tomto procese najdôležitejšie, podstatnejší sú ľudia. MITRE rozpoznáva a oceňuje správanie svojich zamestnancov, ktorí podporujú KM a aktívne sa zúčastňujú na ich zdieľaní. Cieľom nie je len motivácia, ale predovšetkým vyzdvihnutie hodnoty a dôležitosti zdieľania znalostí pre organizáciu, význam, ktorý takéto správanie pre organizáciu prináša. V MITRE funguje Program ocenení v rámci KM, ktorý zahŕňa napríklad každoročnú Cenu

riadiťa. Motivácia je podporovaná aj rôznymi kurzami pre zamestnancov, ktoré prezentujú spôsoby ako nástroje používať a zároveň propagujú aj užívanie. Jedná sa o vyučovacie hodiny počas obedných prestávok, webináre alebo online tutoriály.

Na propagáciu svojich KM nástrojov MITRE organizuje aj rôzne kampane [9]. V rokoch 2004 a 2005 prebehla kampaň Collaborative IQ, ktorá prostredníctvom MII či stretnutí propagovala zdieľanie, ochranu a správu informácií a znalostí. V roku 2008 sa uskutočnila kampaň Communication campaign, a zároveň prebehla kampaň managementu informácií Sedem Základných Krokov pre Management Informácií MITRE (Seven Essential Steps for MITRE Information Management). Cieľom kampane bolo propagovať základné postupy pre zamestnancov týkajúce sa riadenia informácií.

Z uvedeného vyplýva, že MITRE sa aktívne snaží nie len o motiváciu zamestnancov a propagáciu nástrojov KM, ale talentovaných zamestnancov aj oceňuje a podporuje. Snaží sa o čo najjednoduchšie a najprirodzenejšie ovládanie KM nástrojov, organizuje rôzne kampane a školenia, čo všetko prispieva k väčšiemu a aktívnejšiemu zapojeniu zamestnancov, podpore zdieľania znalostí a rozvoju KM.

#### 4 Záver

Cieľom článku bolo predstaviť spoločnosť MITRE a jej spôsob riadenia znalostí. Článok sa venuje predovšetkým nástrojom, ktoré MITRE využíva k efektívnemu zdieľaniu a využívaniu znalostí a informácií. Nástroje MITRE spĺňajú všetky vlastnosti ESSP podľa McAfee (SLATES) [3]: vyhľadávanie zabezpečuje MII Search, odkazy spravuje Onomi, tagy využíva najmä MII a FastJump, ktoré zároveň ponúka odporúčania na iné relevantné odkazy, signály o novom obsahu zabezpečuje RSS v MII, a všetci zamestnanci majú možnosť publikovať svoje znalosti či skúsenosti. MITRE teda predstavuje príklad dobrej praxe pre ostatné spoločnosti, ktoré by jej postup riadenia znalostí mohli nasledovať. Základnými krokmi úspechu MITRE sú:

- Tvorba vhodných nástrojov so špecifickými vlastnosťami (Ako inšpirácia pri tvorbe nástrojov môže poslúžiť model SLATES.)
- Podpora používania existujúcich nástrojov
- Motivácia zamestnancov
- Oceňovanie najtalentovanejších a najaktívnejších zamestnancov
- Školenia, kampane

MITRE neustále dokazuje, že využíva všetky možnosti podpory kolaborácie a zdieľania znalostí, ktoré moderné technológie ponúkajú. Množstvo expertov sa podieľa na vytváraní nových a vylepšovaní už používaných nástrojov, ktoré podporujú efektívnu spoluprácu a prinášajú výhody nie len pre organizáciu samotnú, ale aj pre jej zamestnancov, zákazníkov a sponzorov. V oblasti managementu znalostí je MITRE jednou z popredných spoločností, a toto postavenie si na základe uvedených skutočností nepochybne zaslúži.

#### Literatúra

- [1] DAMIANOS, L. – GRIFFITH, J. – CUOMO, D. *Onomi: Social Bookmarking on a Corporate Intranet*.
- [2] MALONE, T. W. What is collective intelligence and what will we do about it? [online]. [cit. 2012-6-7]. Dostupné z: <<http://cci.mit.edu/about/MaloneLaunchRemarks.html>>.
- [3] MCAFEE, A. *Enterprise 2.0*. Boston: Harvard Business Press, 2009. ISBN 978-1-4221-2587-8.
- [4] MAYBURY, M. T. *Knowledge Management at The MITRE Corporation*. MITRE, 2003.
- [5] MITRE. *Active Collaboration Improves Research Results at MITRE's Idea Market*. The MITRE Digest, 2010.
- [6] MITRE. [online]. [cit. 2012-6-1]. Dostupné z: <<http://www.mitre.org/>>.
- [7] MITRE. *MITRE's „Handshake“ Lets Users Meet and Collaborate in the Virtual World*. The MITRE Digest, 2010.
- [8] MITRE. *MITRE Information Infrastructure*. The MITRE Digest, 2000.
- [9] MITRE. *Using Knowledge: Advances in Expertise Location and Social Networking*. APQC, 2008.
- [10] O'DELL, C. – HUBERT, C. *The New Edge in Knowledge*. APQC, 2011. ISBN 978-0-470-91739-8.

#### Kontakt na autorku:

Bc. Zuzana Krištofiková  
Katedra aplikované ekonomie, FF  
Univerzita Palackého  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
kristofikova.zuzana@gmail.com



***Krátká informácia o autorce:*** Autorka je študentkou magisterského štúdia dvojboru Aplikovaná ekonomická studia – Komunikační studia na Univerzite Palackého v Olomouci. Na bakalárskom štúdiu študovala obor Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii.

# VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ JAKO EFEKTIVNÍHO NÁSTROJE PRO TERCIÁRNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

## EFFICIENT USE OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGIES FOR TERTIARY EDUCATION

Veronika NOVOTNÁ, Jiří KRÍŽ, Jan LUHAN

FP VUT v Brně

**Anotace:** Mezi podstatné rysy dnešní společnosti můžeme bezesporu zařadit prudký rozvoj moderních informačních a komunikačních technologií (ICT). Rozvoj ICT současně ovlivňuje život univerzit a vysokých škol v ČR, procházejících v posledních letech mnoha proměnami. Kompetence efektivně ovládat ICT prostředky se stává jednou ze stěžejních pro budoucí úspěch. Článek je zaměřen na problematiku zapojení informačních a komunikačních technologií do výuky v prostředí vysokých škol. Konkrétní případ je situován do prostředí výuky na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně (FP VUT v Brně). Autoři vychází z průzkumu, který je na této fakultě pravidelně realizován a je zaměřen na problematiku přístupu a využití, matematických a statistických metod. Autoři identifikují důsledky využití ICT společně s kognitivními technologiemi a přístupem, jako cestu k upevnění a posílení pozice matematických disciplín ve výuce a pozitivního přístupu studentů při řešení praktických úloh z oblasti oboru jejich studia za pomoci matematiky a ICT.

**Abstract:** One of the substantial features of the contemporary society is undoubtedly a rapid development of modern information and communications technologies (ICT). At the same time, ICT development influences the life of universities and colleges in the Czech Republic, which have undergone a lot of changes in the last few years. The competence to efficiently use ICT tools is becoming one of the crucial competencies for success in the future. The paper deals with the integration of ICT in tertiary education. Specifically, how integrated it is in courses at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. The authors draw on the survey regularly conducted at the faculty which focuses on the use of mathematical and statistical methods. The authors identify the consequences of ICT use along with cognitive technologies and attitude as a way of strengthening and enhancing the position of mathematical disciplines in teaching and the positive attitude of students towards solving practical problems from their field of study by means of mathematics and ICT.

**Klíčová slova:** ICT, vzdělávání, matematika, kognitivní metody

**Keywords:** ICT, education, mathematic, cognitive technologies

**Afiliace ke grantu:** Příspěvek je výstupem projektu specifického výzkumu „Efektivní ekonomické řízení podniku s ohledem na vývoj globálních trhů“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-12-1.

This paper was supported by grant FP-S-12-1 'Efficient Management of Enterprises with Regard to Development in Global Markets' from the Internal Grant Agency at Brno University of Technology.

## Úvod

Nejdůležitější zdroj firmy, intelektuální kapitál (lidský, organizační a zákaznický kapitál), nabývá v současné době stále většího významu. Právě lidský kapitál, tj. zaměstnanci se svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které mají uloženy ve svých hlavách, získávají největší pozornost. Nespočet společností zaměstnává odborníky, kteří zastávají funkci tzv. „lovců mozků,“ jejichž prací je vyhledat, získat a přetáhnout znalostního pracovníka z jiného podniku. Současný vývoj společnosti taktéž naznačuje, že občan s pasivním přístupem k ICT bude mít stále méně šancí se prosadit, a proto se schopnost efektivně ovládat ICT prostředky stává jednou ze stěžejních pro budoucí úspěch. Důsledkem těchto významných změn je celková změna společnosti, zasahující i do procesu vzdělávání, a tudíž i do práce učitele. Možnosti využití ICT prostředků ve vzdělávání prezentuje mezinárodní organizace UNESCO v publikaci *Using ICT to Develop Literacy* (Wachholz, Meleisea, 2006) věnované gramotnosti zejména z pohledu tzv. „nových gramotností“. ICT v prostředí výuky vysokých škol

Vzdělávací systémy reagují na změny ve společnosti, přizpůsobují se jim a ICT jsou více či méně využívány v každé moderní škole a vzdělávání vůbec. Univerzity a vysoké školy patří k institucím, které zavádějí ICT do svého života již relativně dlouhou dobu, a patří tak v jistém slova smyslu k průkopníkům implementace ICT do vzdělávání. V publikaci *Schooling for tomorrow. Learning to Change: ICT in schools* se expertní skupina OECD zabývá představením národních zkušeností ze zavádění ICT do vzdělávání (OECD, 2002). Podle analytiků OECD můžeme rozlišit tři okruhy důvodů proč zavádět ICT do vzdělávání – ekonomické, sociální a pedagogické.

Definice ICT ve vzdělávání a přístupy k němu jsou příznačné svou rozmanitostí, podobně jako samotné technologie. Samotné metody výuky s ICT a způsoby jejich používání se proměňují nejen v závislosti na rozvoji pedagogických přístupů, ale zejména s inovacemi v oblasti technologií. V tradičních pedagogických přístupech a teoriích si ICT našly své místo, i když zde před svým rozmachem přirozeně žádnou roli nehrály. (Entwistle a kol., 2000; Handal, 2003; Samuelowicz a Bain, 2001) V současné době již nemá smysl řešit otázku, zda ICT ve výuce využívat, nebo ne, nýbrž jak s nimi efektivně pracovat. V poslední době se v pedagogice objevují nové přístupy, které nachází své uplatnění při výuce. Tyto nové přístupy se obvykle snaží nahradit tradiční transmisivní styl výuky, tedy předávání znalostí od učitele žákovi, jinými a efektivnějšími metodami. Jednou z nich je i takzvaný konstruktivismus nebo kognitivismus. Kognitivismus chápe poznávání jako zpracování informace (Výukové cíle 2010).

Jednou z možností, jak usnadnit studentům proces jejich vzdělávání, je rozvíjet konstruktivistický přístup v pedagogické praxi. (Chai a Tan, 2009; Hong a kol., 2009). Byla zveřejněna studie (Huang-Yao a Chang, 2010), zkoumající dopad používání konstruktivistických metod ve vyučování matematiky a na pohled studentů na tento předmět. Předběžné výsledky naznačují, že u studentů nastal pozitivní posun a jejich přístup k řešeným problémům se stal více konstruktivně orientovaný.

Teo (2006) uvádí, že úspěšné používání ICT při vyučování závisí na postoji učitelů k ICT. Přestože ICT mají potenciál působit na žáky tak, aby pracovali efektivněji, úloha učitele ve třídě, kde se pracuje s ICT, je mnohem náročnější (Keengwe, Onchwari & Wachira 2008). Když má učitel pozitivní postoj k ICT, může lehčím způsobem poskytnout informace, které mohou sloužit k akceptaci a používání ICT při učení a vyučování. Kumar & Kumar (2003) uvádějí, že mnoho učitelů věří v pozitivní vztah mezi úrovní zkušeností s prací na počítači a postojem k ICT. Jackson, Ervin, Gardner & Schmidt (2001) zjistili u studentů přírodovědných předmětů významný vztah mezi postoji k ICT a jejich používáním ve vyučovacím procesu.

Používání ICT ve výuce může u studentů rozvinout jejich analytické dovednosti a vědecké myšlení (Hennessy, 1999; Rogers & Wild, 1996). Některé studie uvádějí pozitivní vliv používání ICT v průběhu vyučování na lepší pochopení probíraného učiva (Stern, Barnea & Shauli, 2008; Kara & Yesilruyt, 2008), nicméně rigidní struktura klasického školského systému se novým přístupům často brání (Semenov, 2005).

Jednou z mnohdy oprávněných kritik mířených ke vzdělávání prostřednictvím ICT je jednosměrnost. Kritika platí pro některé e-learningové formy vzdělávání, jiné zase naopak využívají tutorů a velmi intenzivní komunikace mezi studenty. Bohužel, jak podotýká Selwyn (2006), druhý přístup je nepoměrně dražší a ztrácí jednu z výhod využití ICT, kterou je snížení nákladů. Nedostatek motivace samotných vzdělávaných je jednou z nejčastěji zmiňovaných bariér pro využívání technologií (Pont a Sweet, 2006).

## 1 Výuka matematiky v terciárním vzdělávání

I přesto, že matematika byla po mnoho desetiletí vnímána jako jeden z nezpochybnitelných pilířů základního vzdělání, můžeme konstatovat, že se postupně dostala na okraj zájmu veřejnosti. I na školách vyšších

stupňů bývá matematika často vnímána jako předmět mezi studenty neoblíbený, nezáživný, těžký, odtržený od reality a studenti jej považují za naprosto zbytečný. Tyto problémy se pochopitelně promítají i do vysokoškolské výuky. Problémy se v současné době objevují i na technických oborech, kde se mnozí studenti obtížně potýkají se zvládnutím matematiky, i když mnohé fakulty snížily své požadavky na studenty. V této situaci se stává nutností připravit výuku matematiky tak, abychom studentům předmět přiblížili, usnadnili jim jeho pochopení a matematiku jim představili jako předmět, který významným způsobem přispívá k řešení problémů z každodenního života. Využívání ICT ve výuce matematiky se v současné době stalo předmětem zájmu pedagogů, kteří matematiku vyučují.

Zapojení ICT technologií do procesu výuky může mít různou kvalitu a formu. Práce s počítačem v matematice má vliv i na změnu role učitele a žáka, na jejich vzájemnou komunikaci. Dochází k odbourávání epistemologické autority učitele, což v důsledku musí mít velký dopad na přípravu učitelů. Učitel se stává často technickým poradcem, spolupracovníkem při řešení problémů (často při práci vystanuvších a v kurikulu předem nestanovených) i činitelem usnadňujícím skupinovou práci. Nicméně, jak zdokumentoval Ertmer (2005), rozhodnutí o tom, zda a jak využít ICT ve výuce, závisí pouze na rozhodnutí pedagoga. I přes to, že se ICT stává stále dostupnější (Ertmer, 1999), školy podporují využívání ICT ve výuce (Baylor a Ritchie, 2002) a mezi učiteli je stále větší povědomí o pozitivních dopadech využívání ICT ve výuce (Khine, 2001), relativně málo učitelů je ochotných zahrnout ICT do svých vzdělávacích aktivit. (Becker, 2000; Hermans a kol., 2008; Wang, Ertmer a Newby, 2004).

V současné době se jeví pro učitele na vysoké škole jako velmi přínosné spojit oblast informačních technologií s matematikou a ukázat studentům možnosti, pomocí kterých lze informační technologie v matematice využít. Zde existují tři hlavní kategorie pro aplikaci ICT ve výuce – výuka u počítače s asistencí učitele, využívání možností speciálních programovacích jazyků určených přímo pro studenty a všeobecné vzdělávací nástroje, jako jsou tabulkové procesory, databáze a CAS. (Aydin, 2005)

## **2 Výuka matematiky na FP**

Studium ve všech bakalářských studijních programech akreditovaných na FP VUT v Brně zahrnuje absolvování alespoň dvou semestrů vysokoškolské matematiky. Výuka matematických disciplín na Fakultě podnikatelské VUT v Brně je orientována především pro aplikační účely matematických věd v ekonomických oborech. Je vyvíjena snaha na tyto disciplíny nahlížet komplexně.

### **2.1 Průzkum mezi studenty FP VUT v Brně**

Z důvodu toho, že pro studenty FP VUT v Brně budou znalosti z matematiky a statistiky nezbytné pro jejich budoucí uplatnění, byl opakovaně prováděn mezi studenty průzkum, jehož cílem bylo zjistit postoje a názory studentů FP k matematice, statistice a výpočetní technice.

Poslední průzkum byl proveden v roce 2010, pomocí webového dotazníku, zpřístupněného studentům všech ročníků prezenčního studia oboru Manažerská informatika FP VUT v Brně. Následně bylo vyhodnocováno celkem 296 dotazníků. Pro průzkum byl vytvořen dotazník s 31 otázkami. Z důvodu verifikaci vstupních dat a vyřazení náhodných odpovědí jsou některé otázky redundantní. Studenti odpovídali převážně na otázky, u kterých jim byly předem nabídnuty různé varianty odpovědí, z nichž vybírali. Též byly položeny otázky, ke kterým dotazník nabízel odpovědi se škálou, popř. prostým ano-ne-nevím. Některé otázky nabízely i možnost otevřené odpovědi.

V tomto textu se soustředíme pouze na tu část odpovědí, která se týká názorů studentů třetího ročníku FP oboru Manažerská informatika na výuku matematiky, jednalo se o 120 respondentů.

Výsledky jsou v některých případech porovnávány s výsledky z obdobného průzkumu, realizovaného v roce 2008 na téže fakultě, kdy bylo vyhodnocováno celkem 113 dotazníků vyplněných studenty třetího ročníku FP oboru Manažerská informatika a 98 dotazníků vyplněných studenty prvního ročníku téhož oboru.

Z aktuálního průzkumu vyplývá, že 58 % studentů má maturitu na průmyslové škole nebo gymnáziu s technickým zaměřením. Při studiu si přivydělává 65 % studentů, i když jen 25 % z nich uvádí, že pracuje pravidelně. Pokud budeme rozlišovat mezi studenty jednotlivých ročníků, tak je znát výrazný rozdíl mezi studenty prvních a vyšších ročníků. Ze studentů prvních ročníků pravidelně pracuje pouze 16 %. Svoji budoucnost si oslovení studenti FP VUT spojují převážně se zaměstnáním v malé firmě, což je výrazná změna oproti dřívějším průzkumům, kde studenti preferovali především založení vlastní firmy, nebo práci ve velké firmě.

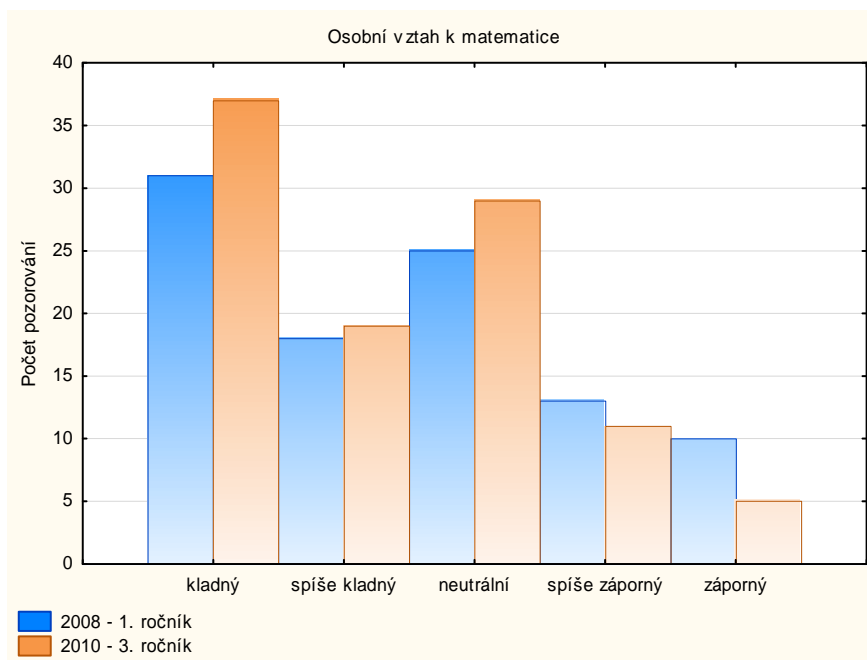
## 2.2 Vztah studentů třetího ročníku k matematice v současné době

K matematice má podle posledního průzkumu vysloveně záporný postoj pouze malý počet studentů třetích ročníků (k matematice 5 %), většinou je jejich vztah k matematice uváděn jako kladný (37 % studentů uvádí, že má kladný vztah, 19 % spíše kladný). Výuku matematiky studenti považují za důležitou, o čemž svědčí, že o využití znalostí z matematiky v praxi jsou studenti přesvědčeni, a že tato bude nezanedbatelná (55 %) nebo podstatná (25 %).

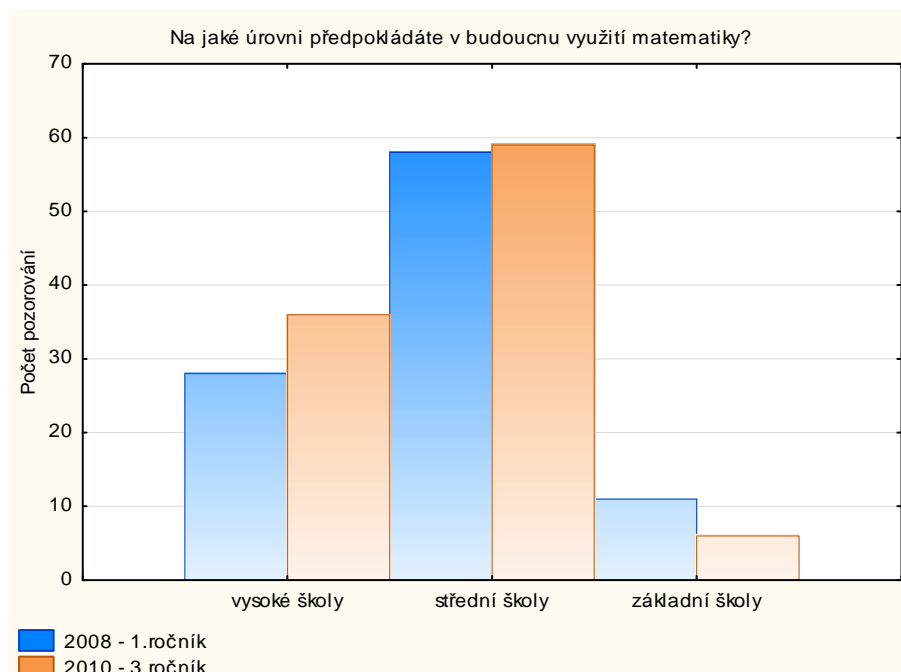
Osobní vztah studentů k matematice v čase mírně kolísá. V roce 2008 mělo 10 % studentů třetího ročníku záporný vztah k matematice, 38 % studentů pak mělo vztah kladný.

Ještě více je pro nás zajímavá změna, která nastala u studentů, kteří se průzkumu zúčastnili v roce 2008 jako studenti prvního ročníku a v roce 2010 jako studenti ročníku třetího. V roce 2008 uvádělo celých 10 % studentů prvního ročníku záporný vztah k matematice a 13 % vztah spíše záporný. Rozdíl mezi podílem studentů s kladným vztahem k matematice není až tak výrazný, v roce 2008 uvedlo 31% studentů prvního ročníku vztah k matematice jako kladný.

V prvním ročníku (rok 2008) 28 % studentů předpokládalo, že matematiku v budoucnu využijí na úrovni znalostí vysoké školy a 11 % předpokládalo úroveň školy základní, jejich odpovědi byly téměř totožné s odpověďmi jejich kolegů ze třetího ročníku (rok 2008). Ve třetím ročníku v roce 2010 pak již 36 % studentů očekávalo, že matematiku v budoucnu využijí na úrovni znalostí vysoké školy a o úrovni školy základní uvažovalo pouhých 6%.



Obr. 1: Vztah studentů k matematice



Obr. 2: Předpoklady studentů o budoucím využití matematiky

### 2.3 Využití ICT studenty FP při studiu matematiky

Informační a komunikační technologie dnes představují pro všechny studenty důležitý nástroj v jejich učení, přičemž způsoby využití (i představy o využití) různých nástrojů ICT se mohou u jednotlivých studentů i dosti výrazně lišit. V roce 2008 byla ve výuce matematiky provedena změna, díky které mohly být během výuky aplikovány kognitivní metody výuky. Jednalo se především o intenzivní využívání e-learningu, využívání ICT v přímé výuce a seznamování studentů s možnostmi algebraických systémů. Jedním z velmi důležitých motivů k využívání ICT při přípravě studentů do výuky je nyní bezesporu snadná dostupnost zdrojů a informací na internetu nebo v online výukovém prostředí poskytovaném fakultou.

Pokud se zaměříme na využívání ICT v souvislosti s výukou matematiky, tak zjišťujeme, že při samostudiu využilo ICT 85 % studentů. Využívali ji především pro ověření vlastních výpočtů, dohledání podkladů ke studiu a někteří pro vyhledání přesného řešení problému.

Studenti jsou během studia na FP seznámeni s možnostmi, které jim poskytuje program Maple a je jim umožněno pracovat i s dalšími (např. Matlab). Bohužel však 75 % z oslovených studentů potvrdilo, že mimo výuku tento software nevyužívá. Studenti si dokážou představit, že by v budoucnu využívali specializovaný software (49 %), nebo to alespoň považují za zvládnutelné (23 %) a 6 % studentů takový software v současné době již aktivně používá. 22,3 % studentů by si zvolilo při studiu předmět, zabývající se specializovaným statistickým nebo matematickým softwarem.

Ekonomické profilové disciplíny vyučované na fakultě dávají dostatečné možnosti pro výběr témat a zpracování závěrečných prací v bakalářském i magisterském stupni studia. V posledních letech je však skutečností, že při výběru tématu i vedoucích závěrečné práce se někteří studenti rozhodují pro řešení ekonomických problémů konkrétního podniku využitím právě matematických metod a vhodného počítačového systému. Ve své diplomové práci hodlá 27 % studentů využít matematiku nebo statistiku a 39 % předpokládá, že bude muset zpracovávat větší množství dat. Jde většinou o studenty samostatně logicky uvažující, kreativní, s nápady, mající kladný vztah k matematice. Není zanedbatelným faktem, že tato tendence je podmíněna možností využívat vhodného počítačového prostředí a efektivně nakládat s časem.

### Závěr

Studenti FP VUT v Brně považují znalosti z matematiky za nezbytné pro své budoucí uplatnění, přesto je pro ně tato oblast poněkud odtažitá. Studenti by váhali, kdyby měli možnost pracovat se specializovaným matematickým či statistickým softwarem. S využitím ICT a matematických metod je však možné se zaměřit na

jejich aplikaci při řešení komplexních problémů nejen z oblasti oboru studia, což přispívá i ke zvýšení tvůrčího přístupu k řešení jakož i k celkovému rozvoji kreativity.

Je pravda, že některé tradiční dovednosti jsou při použití počítačových technologií potlačeny a postupně zanikají, ale jiné, dosud příliš nepoužívané, se rozvíjejí nebo vznikají. Matematika jako každá disciplína se vyvíjí a takový posun ve významu různých postupů a metod je přirozený. Díky kognitivním technologiím již dnes můžeme řešit úlohy, které ještě před několika lety byly tradičními postupy neřešitelné nebo řešitelné jen obtížně.

V současné době lze tedy říci, že učitelé i žáci mění své role v procesu vyučování a učení se matematice. Obecný směr změny vede nejen k výuce, v jejímž středu je student, ale v níž také učitel připravuje studentům autentické matematické zážitky a studenti mají sklon rozvíjet vlastní schopnost se učit.

V současnosti velká část lidí pracujících v zemích Evropské unie v zaměstnání pracuje s počítačem – i u nás bychom těžko hledali zaměstnání pro člověka s maturitou bez nutnosti znalosti práce s počítačem. Učení se pomocí počítače je tedy již neodmyslitelnou součástí vzdělání člověka informační společnosti a výrazně zvyšuje uplatnění absolventů na trhu práce.

## Literatura

- [1] AYDIN, E., The use of computers in mathematics education: A paradigm shift from “computer assisted instruction2005” towards “students programming”. The Turkish Online Journal of Educational Technology, vol. 4, pp. 79–83, 2005.
- [2] BAYLOR, A. L., D., RITCHIE, What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? Computers and Education, vol. 39, 395–414. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0360-1315\(02\)00075-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0360-1315(02)00075-1), 2005.
- [3] BECKER, H. J., Access to classroom computers. Communications of the ACM, 2005. 43(6), 24–25, 2000.
- [4] BECTA (British Educational Communications and Technology Agency), What the re-search says about using ICT in maths. 2003 [cit. 2012-6-30]Dostupný z <http://www.becta.org.uk/research>, 2003.
- [5] CLEMENTS, D. H., From exercise and tasks to problems and projects- unique contributions of computers to innovative mathematics education. The Journal of Mathematics Behaviour, New York, 2000. 19(1), 9–47. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0732-3123\(00\)00036-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0732-3123(00)00036-5), 2000.
- [6] ENTWISTLE, N., D. SKINNER, D. ENTWISTLE, S. ORR, Conceptions and beliefs about “good teaching”: An integration of contrasting research areas. Higher Education Re-search & Development, Published/Hosted by Taylor and Francis Group: 2000. 19 (1), 5-26. ISSN (printed): 0729-4360, 2000.
- [7] ERTMER, P., Addressing first and second order barriers to change: Strategies for technology integration. Educational Technology Research and Development, 1999, 47, 47–16, 1999.
- [8] ERTMER, P. A., Teacher pedagogical beliefs: The final frontier in our quest for techno-logy integration? Educational Technology Research and Development, 2005. 53(4), 25–39, 2005.
- [9] FRIEDMANN, Z., Oborová didaktika. 2010. [online]. [cit. 2012-1-28]. Dostupné z WWW: [http://www.ped.muni.cz/wtech/elearning/Oborova\\_didaktika.pdf](http://www.ped.muni.cz/wtech/elearning/Oborova_didaktika.pdf), 2010.
- [10] HANDAL, B., Teachers’ mathematical beliefs: A review. The Mathematics Educator, 2003. 3(2), 47-57. [online]. [cit. 2012-1-28]. Dostupné z <http://math.coe.uga.edu/tme/issues/v13n2/v13n2.Handal.pdf>, 2003.
- [11] HENNESSY, S., Graphing investigations using portable (palmtop) technology. Journal of Computer assisted Learning, 2000. 16, 243–258. doi: 10.1046/j.1365-2729.2000.00136.x, 2000.
- [12] HENNESSY, S., P. FUNG, E. SCANLON, The role of the graphic calculator in media-ting graphing activity. International Journal of Mathematics for Education in Science and Technology, 2001. 32(2), 267–290. ISSN: 1863-969, 2001.
- [13] HERMANS, R., J. TONDEUR, J. VAN BRAAK, M. VALCKE, The impact of prima-ry school teachers’ educational beliefs on the classroom use of computers. Computers and Education, 2008. 51(4), 1499–1509. ISSN: 0360-1315, 2008.
- [14] HONG, H.-Y., M. SCARDAMALIA, R. MESSINA, C.L.TEO, Principle-based design to foster adaptive use of technology for building community knowledge. International Perspectives in the Learning Sciences: Cresing a learning world. Proceeding, 2008.

- [15] HUANG-YAO, H., Y.H. CHANG, Design-based knowledge building practices in mathematics teaching. In Proceedings of the 9th International Conference of the Learning Sciences - Volume 1 (ICLS '10), Kimberly Gomez, Leilah Lyons, and Joshua Radinsky (Eds.), 2010. Vol. 1. International Society of the Learning Sciences 121-128, 2010.
- [16] CHAI, C. S., S.C. TAN, Professional development of teachers for computer-supported collaborative learning (CSCL) through knowledge building. *Teacher College Records*, 2009, 111(5), 1296-1327, 2009.
- [17] KARA, Y. - YESILYURT, S. Comparing the impacts of tutorial and edutainment software programs on students' achievements, misconceptions and attitudes toward biology. *Journal of Science Education and Technology*, Vol.17, 1. Str. 32-41, 2008.
- [18] KHINE, M. S., Attitudes toward computers among teacher education students in Bru-nei Darussalam. *International Journal of Instructional Media*, 2001. 28(2), 147–153, 2001.
- [19] KRUEGER, K., L. HANSEN, S. SMALDINO, Preservice teacher technology competencies: A model for preparing teachers of tomorrow to use technology. *TechTrends*, 2000. 44(3), 47–50, 2000.
- [20] KUMAR, P. - KUMAR, A. Effect of a web-based project on pre-service and inservice teachers' attitude toward computers and their technology skills. *Journal of Computing in Teacher Education*. Vol.19, 3. Str. 87-91, 2003.
- [21] MELEZÍNEK, A., *Inženýrská pedagogika*. Praha: ČVUT, 1994. ISBN 80-01-01214-X, 1994.
- [22] ROGERS, L. T. - WILD, P. Datalogging: effects on practical science. *Journal of Computer Assisted Learning* Vol.12, 3. Str. 130-145, 1996.
- [23] SAMUELOWICZ, K., J. D. BAIN, Revisiting academics' beliefs about teaching and learning. *Higher Education*, 2001. 41, 299-325, 2001.
- [24] SELWYN, N. The Use of Computer Technology in University Teaching and Learning: A Critical Perspective. *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 23, no. 2, s. 83-94, 2007.
- [25] SEMENOV, A. *Information and Communication Technologies in Schools: A Handbook for Teachers. How ICT Can Create New, Open Learning Environments*. France: UNESCO, 240 s., 2005.
- [26] STERN, L., BARNEA, N., SHAULI, S. The effect of a computerized simulation on middle school students' understanding of the kinetic molecular theory. *Journal of Science Education and Technology*, Vol.17, 4. Str. 305-315, 2008.
- [27] OECD. *Schooling for tomorrow. Learning to Cahange: ICT in schools*. France: OECD Publications, 117 s., 2002.
- [28] PONT, B., SWEET, R. Adult learning and ICT: How to respond to the diversity of needs. In OECD. *ICT and Learning. Supporting Out-Of-School Youth and Adults*. France: OECD Publishing, 174 s., 2006.
- [29] TEO, T.: Attitudes toward computers: A study of post-secondary students in Singapore. *Interactive Learning Environments*, vol. 14, no. 1, pp. 17-24, 2006.
- [30] WANG, L., A.P. ERTMER, J. T. NEWBY, Increasing preservice teachers' self-efficacy beliefs for technology integration. *Journal of Research on Technology in Education*, 2004, 36(3), 231–250, 2004.
- [31] WACHHOLZ, C., MELEISEA, E. *Using ICT to Develop Literacy*, Published by UNESCO, Bangkok, 53 pages ISBN 92-9223-088-3, 2006.



***Kontakt na autory:***

Mgr. Veronika Novotná Ph.D.  
Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky  
VUT v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
novotna@fbm.vutbr.cz  
www.fbm.vutbr.cz

Ing. Jiří Kříž Ph.D.  
Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky  
VUT v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
kriz@fbm.vutbr.cz  
www.fbm.vutbr.cz

Ing. Jan Luhan  
Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky  
VUT v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
luhan@fbm.vutbr.cz  
www.fbm.vutbr.cz

***Krátká informace o autorech:***

Ing. Jan Luhan: Ing. Jan Luhan is an assistant of the Department of Informatics at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. He holds a Master's degree in Corporate Finances and Business and, Bachelor's degree in Tax advisory. His research interest is in E-business with specialization in web development, database systems, artificial intelligence and strategic management. He is currently finishing PhD study in the field of Company Management and Economics

Ing. Jiří Kříž Ph.D.: Ing. Jiri Kriz, Ph.D. is a Head of the Department of Informatics at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. He holds a PhD degree in the field of Company Management and Economics. He is expert in the fields of database system and use of analytical function of SQL Server with support for soft computing in the economic sphere

Mgr. Veronika Novotná, Ph. D.: Mgr. Veronika Novotna, Ph.D. is an Assistant Professor of the Department of Informatics at the Faculty of Business and Management, Brno University of Technology. She holds a Master's degree in Mathematics and Economics and PhD degree in the field of Company Management and Economics. She is expert in the fields of statistic, data mining and artificial Intelligence.

# FACEBOOK – FENOMÉN SOUČASNÉ ZNALOSTNÍ EKONOMIKY

## FACEBOOK – PHENOMENON OF CURRENT KNOWLEDGE ECONOMY

Jaroslava KUBÁTOVÁ

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** *Internetové sociální sítě zásadním způsobem ovlivňují vytváření sociálního kapitálu a způsoby znalostní práce. V tomto příspěvku se zabýváme aktuálně největší sociální sítí, kterou je Facebook. Facebook a jeho uživatelé ovlivňují sociální i ekonomické dění ve světě. Facebook je ovšem zajímavým objektem výzkumu i jako vysoce inovativní firma, která má vlastní přístupy ke získávání a rozvoji lidského a sociálního kapitálu a ke zvyšování kolektivní inteligence týmů svých zaměstnanců. Příspěvek má charakter případové studie, ve které jsou prezentovány a analyzovány vybrané vnější a vnitřní aktivity Facebooku a jeho uživatelů, a doložen vliv a význam této sociální sítě.*

**Abstract:** *Internet-based social networks affect significantly the creation of social capital and the ways of knowledge work. In this contribution we deal with Facebook, currently the biggest social network. Facebook and its users influence the course of social and economic events in the world. Moreover, Facebook as a highly innovative company is also an interesting object of research, with their own approaches to human capital recruitment and development as well as to increasing collective intelligence of their employees. The contribution can be characterized as a case study in which we present and analyze selected aspects of inner and outer activities of Facebook and its users and document the influence and significance of this social network.*

**Klíčová slova:** *Znalostní ekonomika, sociální síť, Facebook*

**Keywords:** *Knowledge economy, social network, Facebook*

**Afiliace ke grantu:** *Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specificky vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant FF\_2012\_002 Management v éře sociálních médií.*

### 1 Význam sociálních médií a sociálních sítí v současnosti

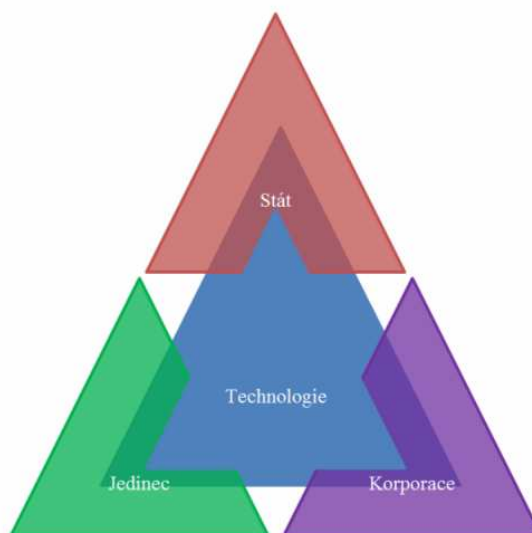
Technologie vždy podněcovaly společenský a ekonomický vývoj. Připomeňme namátkou kolo, knihtisk, parní stroj, telegraf a telefon, tranzistor, mikroprocesor. Žádná z těchto technologií ale neovlivnila lidstvo tak, jako masové rozšíření internetu ve druhé polovině devadesátých let 21. století. V tomto textu se budeme věnovat jednomu fenoménu, spjatému s rozvojem internetu, a sice sociálním médiím, konkrétně se zaměříme na Facebook, v současnosti největší sociální síť na světě.

Sociální média jsou interaktivní internetové platformy, na nichž jedinci a skupiny sdílejí, spoluvytvářejí, diskutují a upravují uživateli vytvářený obsah.[21] Ve vztahu k sociálním médiím se často hovoří o sociálních sítích. Sociální síť je soubor vztahů, formálně je tvořena objekty (zvanými též uzly) a odráží vztahy mezi těmito objekty. Objekty (uzly) jsou jednotlivci či skupiny, popř. organizace. Pokud mluvíme o sociální síti na internetu, máme na mysli kombinaci webhostingové služby a speciálního vyhledávače.[17] V terminologii, označující nejnovější technologie, panuje značná nejednotnost, která nijak nebrání jejich uživatelskému úspěchu. O Facebooku se obvykle mluví jako o sociální síti, k čemuž mohl přispět i film z roku 2010 o jeho založení, který má název The Social Network. Sám zakladatel Facebooku Mark Zuckerberg o Facebooku mluví jako o utilitě.[22]

Proč jsou sociální média a díky nim vznikající sociální sítě tak významné? Je to proto, že se vzhledem

k jejich široké dostupnosti zásadním způsobem mění jednak způsoby komunikace i práce, a jednak proto, že přispívají k historické změně uspořádání globální společnosti.[18] Prostřednictvím sociálních sítí lze sdílet a vytvářet znalosti, přičemž vůbec není rozhodující, kde se jednotliví členové fyzicky nacházejí, důležité je, aby měli přístup k internetu. Firmy se tak postupně učí zvyšovat svůj sociální kapitál. Nejenže vytvářejí virtuální týmy znalostních pracovníků, ale využívají i lidského kapitálu svých zákazníků, obchodních partnerů či široké veřejnosti. Podle mezinárodní studie společnosti McKinsey z roku 2011, do níž bylo zařazeno 4 261 firem, využívá 40 % firem sociální sítě k mapování externího prostředí a 36 % firem nachází prostřednictvím sociálních sítí nové myšlenky.[1] V souvislosti s těmito jevy se začíná mluvit o open-source firmách a o otevřené inovaci. Lze doložit, že efektivním využíváním sociálních médií lze zvyšovat kolektivní inteligenci, která je organizacím k dispozici. Kolektivní inteligencí máme na mysli schopnost skupiny řešit problémy lépe, než by byli schopni jednotliví členové.[25]

Technologie také mění distribuci vlivu tak, že nastává rovnováha mezi státem, korporacemi a jednotlivci.[19] Obrázek 1 vyjadřuje rovnost vlivu zmíněných subjektů. Tato rovnost je dosažena díky příležitosti každého subjektu s přístupem k technologiím oslovit prostřednictvím sociálních sítí, jejichž členové mohou sdílet a tím šířit obsah, téměř neomezené množství lidí. Není předmětem článku zabývat se podrobněji tímto sociálně-ekonomickým aspektem sociálních sítí, ani příležitostmi a hrozbami, které z toho pro globální společnost plynou. Pro ilustraci jen připomeňme obrovský úspěch Oscara Moralese, kolumbijského programátora, který na začátku roku 2008 založil na Facebooku skupinu proti Revolučním ozbrojeným silám Kolumbie (FARC). Ty od šedesátých let 20. století vedou guerillovou válku proti tamní vládě, přičemž se uchylují k únosům a terorizují místní obyvatelstvo ve snaze ho zastrašit. Moralesova skupina na Facebooku s názvem One Million Voices against FARC [10] byla založena v noci 4. 1. 2008 a Morales rozeslal pozvání do skupiny asi stovce svých přátel. Měsíc na to, 4. 2. 2008, se z aktivity této skupiny uskutečnily obrovské demonstrace proti FARC, jen v Kolumbii se jí účastnilo deset milionů občanů a další dva miliony se připojily v jiných zemích. Tato aktivita přispěla k propuštění některých zadržovaných rukojmí, ale především změnila politicko-společenskou situaci v Kolumbii.[2] Sociální sítě mohou pomoci i v mnohem menších věcech, které jsou však silným důkazem občanské angažovanosti a lidské solidarity. V Česku například student gymnázia pomohl starší paní, která neměla prostředky na nutnou operaci svého psa. Vyhlásil na Facebooku sbírku a shromáždil potřebné prostředky.[29]



Obrázek 1: Znázornění rovnováhy vlivu státu, jedinců a korporací díky dostupnosti moderních technologií [20]

## 2 Facebook

Facebook byl založen v únoru 2004 a stal se aktuálně největší sociální sítí na světě. Facebook měl ke konci března 2012 přes 901 milionů aktivních uživatelů.[4] Podle analytické stránky Socialbakers je Facebook rozšířen ve 213 zemích světa. V Česku má 3,68 mil. uživatelů, což odpovídá 65. místu z hlediska penetrace v populaci.[15] Další významné sociální sítě měly na jaře 2012 tyto počty uživatelů: Twitter 555 mil., Google+ 170 mil., LinkedIn 150 mil.[27] Facebook vede i v jiných ukazatelích, jako je počet návštěvníků (přihlášení) za měsíc (přes 7 miliard) nebo průměrný čas strávený uživatelem na stránce měsíčně (405 minut).[28]

## 2.1 Facebook jako objekt výzkumu

Facebook se stal objektem silného zájmu vědců. V roce 2012 vyšla studie analyzující dosavadní výzkum Facebooku v sociálních vědách.[32] Autoři studie stanovili kritéria, podle nichž určili, které studie zařadí do své analýzy (studie je zaměřená výhradně na Facebook, text vyšel v recenzované publikaci, výzkum má empirický charakter). Tato kritéria jsou zároveň limitujícím prvkem provedené analýzy, která ovšem i tak přinesla zajímavá zjištění. Mezi lety 2005 až 2011 vyšlo o Facebooku 412 článků, které splňují výše uvedená kritéria. Vědci zkoumají Facebook ze tří hlavních důvodů:

1. Na Facebooku jsou k dispozici data o aktivitách uživatelů. Tato data představují zcela nové příležitosti pro studium lidského chování.
2. Facebook mění vztahy a způsoby komunikace stamilionů lidí. Předmětem výzkumu jsou vzorce sdílení a šíření informací na Facebooku.
3. Kolem Facebooku vzniká řada diskuzí o ochraně soukromí a informací uživatelů. Tato oblast je také častým objektem výzkumu.

Lze určit pět obecných výzkumných otázek, na něž se studie zaměřují:

- 1. Kdo užívá Facebook a jaké jsou aktivity uživatelů?
- 2. Proč lidé užívají Facebook?
- 3. Jak se lidé na Facebooku prezentují?
- 4. Jak Facebook ovlivňuje vztahy mezi skupinami a jednotlivci?
- 5. Proč lidé uvádějí na Facebooku citlivé osobní informace, navzdory souvisejícím rizikům takového počínání?

Výsledky výzkumu Facebooku v sociálních vědách jsou k dispozici v uvedeném článku. Ve vztahu k našemu tématu o významu sociálních sítí, resp. Facebooku, je třeba dodat, že autorský tým citované studie vytvořil jednak webovou stránku [www.facebookinthesocialsciences.org](http://www.facebookinthesocialsciences.org) a jednak skupinu na Facebooku. Skupina se nazývá Facebook in the Social Sciences [9]. Vstup do skupiny musí být schválen zakladatelem skupiny Robertem Wilsonem. Na uvedené webové stránce je k dispozici stále aktualizovaný seznam publikací o Facebooku (k 17. 7. 2012 jich je již 475). Cílem skupiny na Facebooku je sdílet poznatky, myšlenky či publikace a podpořit výzkumnou spolupráci členů. V porovnání s tradičními vědeckými společnostmi a organizacemi se jedná o velmi svěží a progresivní skupinu. Je typickým příkladem změny navazování vztahů, sdílení znalostí a způsobů spolupráce.

## 2.2 Facebook jako firma

Facebook je mimořádně zajímavým objektem výzkumu také z pohledu firemního vývoje a managementu. Na stránce <http://www.managementexchange.com/> lze nalézt řadu přesvědčivých argumentů o tom, že management, tak jak se postupně vyvíjel ve 20. století, je do 21. století nepřenositelný, a firmy musí především inovovat své metody řízení a přístupy k pracovníkům. Inovace produktů je v tomto smyslu sekundární (i když nezbytná pro úspěch firmy). Sama stránka [managementexchange.com](http://www.managementexchange.com) je dalším příkladem sociálního média, kde vzniká sociální síť lidí různých profesí, které spojuje zájem o management. Členové sítě zde velmi otevřeně sdílejí své znalosti a zkušenosti.

V následující části textu poukážeme na vybrané zajímavé momenty vývoje Facebooku a jeho řízení. Podkladem je samotná stránka [facebook.com](http://www.facebook.com), resp. informace, které zde o sobě firma uvádí (<http://www.facebook.com/facebook/info>, <http://newsroom.fb.com/>, <http://investor.fb.com/>, <https://www.facebook.com/careers/>), dále publikace The Facebook Effect [23], která je doporučována zaměstnancům Facebooku k prostudování v rámci procesu orientace a adaptace, a rovněž návštěva autorky ve firmě v červnu 2012. Cílem tohoto textu není ucelená analýza řízení Facebooku, ale zdůraznění specifických a inovativních přístupů k rozvoji firmy a k jejím zaměstnancům, které mohou být inspirativní pro další organizace.

Facebook, pod jménem Thefacebook, byl spuštěn v únoru 2004. Důvod, proč se Facebook až do léta 2005 jmenoval Thefacebook, byl jednoduše ten, že adresu [facebook.com](http://www.facebook.com) vlastnila firma AboutFace. Ta doménu prodala až po dlouhém vyjednávání za 200 tis. USD zaplacených v hotovosti. Facebook je Facebookem od 20. 8. 2005 a v tomto textu o něm tak mluvíme bez ohledu na období, o kterém pojednáváme.

První charakteristikou Facebooku je jeho stálé pevné propojení s jeho zakladatelem Markem Zuckerbergem. Mark Zuckerberg od počátku byl a stále je tvář Facebooku. V roce 2004 nebyla jeho myšlenka založit internetové sociální médium nijak inovativní. Ještě před rokem 2000 například existovala síť [sixdegrees](http://www.sixdegrees.com), po roce 2000 se objevil např. [Ryze](http://www.ryze.com), [Friendster](http://www.friendster.com), [Tribe](http://www.tribe.com) a také [LinkedIn](http://www.linkedin.com). V létě 2003 byl spuštěn [MySpace](http://www.myspace.com), který měl v době vzniku Facebooku

přes milion členů. MySpace byla atraktivně designovaná veřejná síť s mnoha funkcemi. Facebook byl designově strohý, s nevelkým množstvím funkcí a členy se mohli stát jen studenti elitních univerzit, nejprve jen Harvardu a až postupně dalších. Facebook si získával velkou oblibu a Zuckerberg potřeboval spolupracovníky, aby udržel Facebook funkční. Prvními spolupracovníky byli Zuckerbergovi spolubydlíci z koleje, odkud byl také Facebook řízen. V této první fázi lze vysledovat tři důležité skutečnosti, které přispěly k dlouhodobému úspěchu Facebooku.

- a. 1. Mark Zuckerberg měl od počátku jasnou vizi Facebooku. Tou bylo (a je) propojovat lidi a učinit svět otevřenějším.
- b. 2. Zuckerberg nemyslel na Facebook jako na zdroj příjmů a byl velmi zdrženlivý k umístění reklamy. Teprve později, když bylo potřeba nakupovat stále více hardwaru a platit zaměstnance, připustil, že by si firma měla na sebe vydělat.
- c. 3. I v rámci první veřejné emise akcií Facebooku v květnu 2012 byla vize Facebooku spočívající ve vytváření propojeného a otevřeného světa prezentována. Když se investoři nechali slyšet, jak by Facebook mohl více vydělávat, Zuckerberg reagoval: Nebudujeme služby, abychom vydělávali peníze.[30] Zuckerberg proklamuje, že Facebook musí vydělávat právě tolik, aby byl pokryt provoz a rozvoj firmy.
- d. 4. Zuckerbergovi od začátku maximálně záleželo na spokojenosti uživatelů Facebooku. Spolu se svými kolegy neúnavně usiloval o dokonalou funkčnost stránky. Nikdy nesouhlasil s přidáním nové univerzity, jejíž studenti se mohli začít na Facebook hlásit, dokud nebylo jisté, že nedojde ke kolapsu či zpomalení stránky.

V létě 2004 se Zuckerberg se svými spolupracovníky přesunul do kalifornského Palo Alta, odkud z pronajatého domu Facebook dále spravovali a rozvíjeli. Kromě toho, že majitelé pronajatého domu podali na podzim žalobu kvůli devastaci objektu v důsledku divokých party, je toto období charakteristické příchodem Seana Parkera do Facebooku. Mark Zuckerberg měl kromě vize a pracovitosti vždy taky dost štěstí, že se ve správnou dobu setkal se správným člověkem. Sean Parker, jakkoliv je jeho pověst kontroverzní, začal pracovat na transformaci Facebooku na obchodní společnost. Parker pro Facebook najal právníka, dále odborníka na dohled nad funkčností serverů a datových center a také začal jednat s investory. Parker díky svým předchozím zkušenostem dokázal navrhnout takovou právní strukturu firmy, že rozhodovací pozice Marka Zuckerberga je neotřesitelná i v případě navyšování kapitálu. Po posílení pracovního týmu a po získání investorů bylo zřejmé, že se Facebook jako firma bude dále rozvíjet.

Nejvyšší prioritou bylo na přelomu let 2004 až 2005 najmout více pracovníků. To se ovšem ukázalo jako značný problém, neboť v té době byla důvěra odborníků v sociální média nízká. Navíc Zuckerberg a jeho tým byli považováni za příliš mladé a nezkušené na to, aby vybudovali perspektivní firmu. Nebylo snadné přesvědčit ke spolupráci ani odborníky na získávání pracovníků. Facebook měl navíc na své zaměstnance vysoké nároky, měl zájem pouze o špičkové talenty. Situace se změnila po té, co do Facebooku nastoupil renomovaný konzultant, padesátník Jeff Rothschild. Jeho spojení s firmou bylo pro okolí signálem, že Facebook je perspektivní firma, což vedlo ke zvýšení zájmu jednotlivců i firem o spolupráci.

V této době lze vysledovat další dva významné momenty v řízení firmy. Zuckerberg dal jasně najevo, že se bude věnovat vývoji produktů. Na ostatní oblasti řízení firmy byli najímáni jiní odborníci. Jak již bylo zmíněno, Zuckerberg však měl a má absolutní rozhodovací pravomoc.

Najatí odborníci na získávání a řízení lidských zdrojů měli zpočátku pocit, že ve firmě panuje chaos, a že programátoři jsou velmi nezodpovědní, protože do firmy přicházeli pozdě, někteří pracovali jen v noci. To obecně nebylo ve firmách zvykem. Jenže Facebook se rozvíjel, programátoři odváděli spoustu práce, byli ve skutečnosti velice zodpovědní. Personalisté se zkušeností z jiných firem se tak vlastně museli učit úplně novým přístupům, které respektovaly flexibilitu programátorů.

Zuckerberg si v této době také uvědomoval, že se sám musí učit, jak se řídí firma a její lidé. Soustředil se nejprve na dvě oblasti: na komunikaci se všemi zaměstnanci a na pečlivou přípravu firemních strategií. Obě oblasti výborně fungují ve firmě i dnes. Zuckerberg také oznámil, že sám již nebude vyvíjet software (ve smyslu psaní programů), ale bude se věnovat strategičtějším firemním tématům.

Aby se Zuckerberg zdokonalil jako leader, studoval práce Petra Druckera. Našel si také svůj manažerský vzor – Dona Grahama, generálního ředitele Washington Post.[31] Zuckerberg odletěl do Washingtonu, kde Grahama stínoval. Spolupráce obou generálních ředitelů trvá dodnes a její součástí je vzájemný mentoring a předávání znalostí o tradičním informačním médiu (Washington Post) a sociálním médiu (Facebook).

Pod Zuckerbergovým vlivem se ve firmě začaly uplatňovat promyšlené přístupy k pracovníkům. Rozvíjela se firemní kultura, která napodobovala neformální nenucenou atmosféru studentských kolejí, a která se ukázala jako vysoce motivující. Facebook začal prosazovat zásadu, že bude „the coolest company in Silicon Valley“ a „cool place to work“.[24] V této době Zuckerberg také vyslal jasný signál, že Facebook neprodá, což mj. zdůvodnil právě tím, že to, co dělají lidé ve Facebooku, je zajímavější než co dělá kdokoliv jiný, a dělat takové věci je prostě cool.

### **2.3 Facebook v současnosti**

V této části textu popíšeme vybrané oblasti řízení lidského kapitálu ve Facebooku, tak jak jsou prováděny v současnosti, a porovnáme je s firemními zásadami, které byly prezentovány v první fázi existence firmy.

#### **Firemní mise a hodnoty**

Mise Facebooku je trvalá: „Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected.“[8] Této misi odpovídají i firemní hodnoty. Ty jsou rovněž prezentovány na vlastní zdi Facebooku a jsou uvedeny další důležitou zásadou firmy: My nemáme pravidla, my máme hodnoty.[16] Po ní následuje výčet a vysvětlení pěti firemních hodnot.

#### **Focus on Impact**

Tato hodnota vyjadřuje odhodlání a zároveň požadavek Facebooku soustředit se na řešení nejdůležitějších problémů, což předpokládá, že každý zaměstnanec je schopen najít největší problém a vyřešit ho. Tato hodnota úzce souvisí s tím, že lidé ve Facebooku si sami vybírají své pracovní úkoly.

#### **Move Fast**

Hodnota je částí firemního rčení Buď rychlý a rozbíjej věci, jinými slovy, pokud jsi nikdy nic nepokazil, asi nejsi dost rychlý. Facebook se neobává chyb, ale nechce ztrácet příležitosti. Proto nabádá své lidi, aby neváhali zkoušet nové věci.

#### **Be Bold**

Tato hodnota do značné míry navazuje na předchozí výzvu ke zkoušení nových věcí. Odvaha se má projevit v ochotě převzít riziko za svá rozhodnutí v rychle se měnícím světě. Ochota nést riziko je pro firmu důležitější než skutečnost, že učiněné rozhodnutí někdy nemusí být správné.

#### **Be Open**

Otevřenost je hodnotou, na které Facebook stavěl od samého počátku. Projevuje se tím, že zaměstnanci jsou motivováni k otevřené komunikaci a firma všem zajišťuje přístup k co největšímu objemu informací.

Otevřenost Facebooku končí ve chvíli, kdy se jedná o obchodní a strategické informace. Pokud zaměstnanec Facebooku uvolní na veřejnost takovou informaci, je proti němu postupováno s veškerou přísností. S tím také souvisí povinnost pracovníků uchovávat všechna svá data jen na serverech Facebooku.

#### **Build Trust**

Vytvářením důvěry se myslí nejen budování důvěryhodných vztahů ve firmě, ale je to požadavek, aby se zaměstnanci ve své denní práci soustředili na vytváření hodnot, které obohatí celý svět.

Firemní mise i hodnoty jsou ve Facebooku živé, jsou promyšleně přenášeny do firemní kultury a první, kdo se jimi řídí, je management. Dokládá to provádění jednotlivých personálních činností, které popisujeme dále.

#### **Vytváření pracovních míst a týmů**

Jádrum Facebooku jsou programátoři (software engineers). Je-li programátor do firmy přijat, projde úvodním tréninkem a po něm si sám vybírá, ve kterém týmu a na kterém úkolu bude pracovat. Po určité době se pracovníci mohou rozhodnout pro změnu týmu a obsahu své práce.

Aby byla podpořena kreativita a objevovaly se inovativní nápady, organizují se ve Facebooku Hackathons. To jsou noci, kdy programátoři pracují na problému, který je nejvíce zajímá, ale nesmí to být věc, na které aktuálně pracují ve své denní pracovní době. Mnohé prvky současné podoby facebookové stránky jsou výsledkem Hackathonu. Po roce práce v jednom týmu mají programátoři Hackamonth. Měsíc se mohou přidávat k jiným týmům, zkoušet nové věci, a pak se rozhodnout, ve kterém týmu budou pracovat další rok (mohou se vrátit i do svého původního týmu). Týmy ve Facebooku jsou v pravém smyslu slova multikulturní, řekneme-li, že co člen, to jiná národnost, nejedná se o velkou nadsázku.

Pracovníci, kteří pracují na souvisejícím úkolu, vytvářejí skupiny, nejen z hlediska organizačního, ale i jako skupinu na Facebooku. V rámci této skupiny využívají funkci ke komunikaci a sdílení dat. Skupiny jsou sdruženy do komunity, což zajišťuje možnost širšího sdílení informací a komunikace. Nikdo nesmí vytvářet pracovní skupiny na jiném sociálním médiu z důvodu ochrany firemních dat. V podstatě platí, že programátoři Facebook nejen vytvářejí, ale také aktivně využívají pro svou práci. Drobnou výjimkou je Internet Relay Chat.

### **Získávání a výběr pracovníků**

Facebook má v současné době asi 3 500 pracovníků a tento počet trvale zvyšuje, o čemž svědčí např. nabídka volných pozic na profilu Facebooku. Ve svém současném sídle v Menlo Parku má pro tyto pracovníky připravené prostory. Podobné záměry ale mají i ostatní technologické firmy a Facebook se tak účastní současného boje o talenty. Facebook zaměstnává vlastní recruity, kteří různými způsoby vyhledávají potenciální pracovníky. Obvyklé je využívání sociálních sítí, spolupráce s univerzitami a samozřejmě nabídka kariéry na vlastní stránce. Facebook také pořádá různé soutěže a úspěšným účastníkům nabízí pracovní pozice.

Se zájemci o práci programátorů je veden telefonický rozhovor (přes Skype), v případě pozitivního vývoje mívá několik kol. Následuje dalších několik kol pohovorů face to face v centrále Facebooku, náklady uchazeče spojené s cestou a pobytem hradí Facebook. Převážná část pohovorů je zaměřena odborně, paralelně je zkoumán také culture fit uchazeče. Pohovory vedou přední odborníci Facebooku. Pohovory jsou uchazeči obecně hodnoceny jako náročné.[12]

### **Orientace a adaptace přijatých pracovníků**

Vybraným pracovníkům je nabídnuta pracovní smlouva, o níž je možné vyjednávat. Dá se tedy říci, že každý zaměstnanec má individuální pracovní smlouvu. Po příchodu do firmy jsou noví programátoři začleněni do šestitýdenního komplexního orientačního tréninkového programu, kterému se oficiálně říká Bootcamp. První den a půl je věnován uvedení do firemních hodnot a kultury. Následují odborné části programu, prováděné často formou mentoringu. Novým pracovníkům jsou postupně svěřovány konkrétní pracovní úkoly. Na konci Bootcampu si programátoři vybírají svůj pracovní tým; vedoucí týmů, kteří nováčky během Bootcampu poznali, se přitom snaží své vyhlédnuté talenty získat do svých skupin.

Bootcamp je jediným opakovaně organizovaným vzdělávacím programem ve Facebooku. Je pořádán vždy, když se shromáždí dostatečně velká skupina nových pracovníků. Po skončení Bootcampu je aktualizace znalostí odpovědností každého zaměstnance, patří mezi pracovní povinnosti. Pouze v případě, že Facebook zahajuje nový velký projekt, jsou organizována firemní školení.

### **Motivace pracovníků**

Motivace pracovníků je ve Facebooku všeprostopupující. Kdybychom chtěli východiska motivace ve Facebooku zasadit do teoretického rámce, mluvili bychom o job design modelu, to znamená, že hlavním motivátorem je samotná práce. Kromě toho je všem pracovníkům dáváno najevo v čem, proč a jak moc je jejich práce důležitá. Mise Facebooku a firemní hodnoty jsou široce sdílené, přičemž sám Mark Zuckerberg zdůrazňuje, že Facebook je pořád na začátku, že je hotovo zhruba 1 % všeho, co Facebook může udělat. Na jedné z velkých stěn v kampusu Facebooku je načrtnutý obraz, z něž je dokončena jen malá část – je to symbol toho, jak velké projekty má Facebook stále před sebou.

Mark Zuckerberg je sám významným tvůrcem firemní kultury a atmosféry. Nezachoval se podle manažerských teorií 20. století a nepředal svou firmu zkušeným profesionálním manažerům. Jak již bylo zmíněno, shromáždil kolem sebe tým vynikajících manažerů, kteří se starají o řízení a rozvoj všech oblastí firemní činnosti a Zuckerberg si ponechává oblast rozvoje produktů. Mark Zuckerberg má svůj stůl v jednom z open-spaců spolu s ostatními programátory a prakticky denně tu pracuje. Je to jeden ze způsobů, jak je demonstrována firemní hodnota otevřenosti. Zuckerberg se chová jako jeden z programátorů, včetně toho, že se stravuje ve společných jídelnách, a když je tam fronta, vystojí ji spolu s ostatními.

V souladu s firemními hodnotami se každé dva týdny v pátek odpoledne konají ve velké firemní jídelně tzv. Questions & Answers. Jsou to otevřené diskuse mezi vedením firmy, především Markem Zuckerbergem, a kýmkoliv ze zaměstnanců. Zuckerberg zde osobně seznamuje pracovníky se všemi novinkami a záměry firmy a kdokoliv se může na cokoli zeptat a dostane okamžitě odpověď. Tyto bloky jsou však přísně střeženy před veřejností, aby nebyly šířeny myšlenky, které by pomohly konkurenci. Motivace se samozřejmě pojí i s odměňováním a péčí o zaměstnance.

### **Hodnocení pracovníků**

Způsob hodnocení pracovníků je určen tím, že se jedná o vysoce znalostní práci, a každý je najímám proto, že je v něčem lepší, než kdokoliv jiný. Programátoři informují o své práci a výsledcích vedoucí týmů, kteří musí citlivě rozpoznat, zda je výkon pracovníka vysoký anebo zda ho budou vhodně motivovat ke zvýšení pracovního úsilí. Kultura Facebooku je však založená na důvěře, že každý pracuje tak, jak může nejlépe, a tento předpoklad je také ověřován při výběru pracovníků.

### **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je ve Facebooku úzce propojeno s péčí o pracovníky a se systémem zaměstnaneckých výhod. Obecně platí, že se Facebook snaží, aby jeho pracovníci měli život zabezpečený tak, aby se mohli bez starostí věnovat své práci. Podle údajů na stránce Glassdoor je průměrná roční mzda programátora ve Facebooku 110 tis. USD [13] (je to zhruba dvojnásobek průměrné mzdy v USA). K této mzdě mohou pracovníci dostat další finanční odměny. Důležité je ale také přidělování akcií Facebooku zaměstnancům. Akcie jsou přidělovány na základě doby zaměstnání ve firmě a tento systém má významný dopad na stabilizaci pracovníků.

### **Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky je ve Facebooku velmi rozsáhlá, na druhou stranu koresponduje se standardy jiných firem v Silicon Valley. Zaměstnanci mají plně hrazené zdravotní pojištění včetně dentální péče. Pojištění se částečně vztahuje i na rodinné příslušníky. Placená dovolená trvá tři týdny a k tomu je placených jedenáct firemních svátků, což jsou zpravidla firemní akce typu team spirit. Facebook vyplácí peněžní příspěvek při narození dítěte, platí čtyři měsíce rodičovské dovolené a přispívá na denní péči o dítě.

Zaměstnanci mají k dispozici celodenně teplou stravu a po celém kampusu jsou k dispozici malé kuchyňky s širokým výběrem občerstvení. Vše hradí firma. Firma přitom respektuje stravovací odlišnosti plynoucí z národních kultur nebo osobních preferencí jednotlivých pracovníků. U každého nabízeného pokrmu jsou štítky s detailním rozpisem použitých ingrediencí a barva štítku signalizuje, zda je pokrm vhodný pro vegetariány, vegany apod.

Facebook provozuje kyvadlové autobusy mezi nejbližší vlakovou zastávkou a kampusem, zaměstnancům hradí dopravu vlakem (tzv. Caltrain) a přispívá i na další veřejnou dopravu. V kampusu Facebooku je k dispozici velké a výborně vybavené fit centrum, kde po celý den probíhají bloky různých cvičení. Dalšími výhodami jsou např. firemní kadeřník, firemní prádelna či chystaná firemní myčka aut. Programátoři jsou vybaveni notebooky a iPhone, u nichž je jim hrazen tarif.

Pracovní prostředí je pojato tak, aby připomínalo studentskou kolej a naplňovalo představy a potřeby programátorské komunity. Programátoři pracují v open-space prostorech, ale mohou si zarezervovat pro práci uzavřenou místnost pro libovolný počet lidí. Tyto místnosti jsou vybaveny veškerou prezentační a komunikační technikou. V oddělených pracovnách se také konají telemeetingy se spolupracovníky ze vzdálených pracovišť.

I když cílem Facebooku není, aby se pracovníci do firmy nastěhovali, je tam možné přebývat řadu dní, aniž by se na to člověk předem připravil. Nejenže je k dispozici neomezené množství jídla, ale toalety a sprchy jsou vybaveny veškerými toaletními a hygienickými potřebami. Ve firmě je mnoho venkovních i vnitřních odpočinkových koutů, vybavených např. hracími automaty, pingpongovými stoly apod. Na firemním nádvoří se jezdí na in-linech, skateboardech apod. Na hlavním nádvoří je vydlážděné obří slovo Hack – vyjadřující podstatu firemní kultury ve smyslu prostředí, které odměňuje kreativní řešení problémů a rychlé rozhodování.

## **3 Diskuse**

Změna, kterou vnášejí internetová sociální média do života globální společnosti je epochální, a je obtížné postihnout všechny její dopady. V tomto příspěvku jsme se zaměřili na Facebook, v současnosti největší sociální síť, jejíž počet uživatelů se přibližuje jedné miliardě. Sociální síť obecně hraje významnou roli při sdílení a tvorbě znalostí. Cílem našeho příspěvku bylo doložit význam a vliv Facebooku v současné znalostní ekonomice.

Na základě výše popsaných skutečností můžeme určit tři významné okruhy významu Facebooku

- 1. Facebook jako nástroj sdílení znalostí a šíření myšlenek mezi jeho uživateli
- 2. Facebook, resp. jeho uživatelé, jako databáze výzkumů/respondentů
- 3. Facebook jako představitel inovativních metod řízení a způsobů práce

První okruh významu Facebooku (nástroj sdílení znalostí a šíření myšlenek) plně koresponduje se stanovenou misí Facebooku – vytvářet propojenější a otevřenější svět. Tato mise je platná od prvních dnů existence firmy a zůstává jejím trvalým směrem rozvoje. Uživatel Facebooku má průměrně 130 přátel, kteří vidí obsah, sdílený uživatelem. Když by každý z těchto přátel nasdílel tento obsah svým přátelům a sdílení by takto pokračovala dále,



v páté iteraci by obsah znalo téměř 30 mil. uživatelů Facebooku, a v šesté iteraci by se teoretický počet informovaných jedinců blížil 40 miliardám. Tento model je velmi zjednodušený, staví na předpokladu, že každý uživatel má 130 různých přátel, a že každý obsah skutečně nasdílí. Zároveň ovšem dokládá platnost myšlenky obecně nazývané six degrees of separation, tedy že všichni lidé na světě se mohou propojit přes pouhých šest stupňů kontaktů. Na Facebooku se tato teorie přibližuje realitě.

Zároveň si musíme uvědomit, že se nadále prohlubuje rozdíl mezi příležitostmi jedinců s přístupem a bez přístupu na internet. Podle Internet World Stats bylo k 31. 12. 2011 na světě 6,930 mld. obyvatel, přístup k internetu mělo 2, 267 mld. lidí, což je 33 % populace. Dramaticky se liší penetrace internetu podle regionů, zatímco v severní Americe má přístup k internetu téměř 80 % obyvatel, v Africe je to jen 13 %. V Evropě činí penetrace internetu 61 %.[14]

Druhý okruh významu Facebooku (databáze výzkumů/respondentů) zásadně mění způsoby výzkumné práce v sociálních vědách i v aplikovaném výzkumu. Tento okruh do značné míry souvisí s okruhem prvním. Na Facebooku se utvářejí zájmové skupiny a snadno se zde zkontaktují odborníci s podobným odborným zaměřením. Skupiny na Facebooku pak mohou využívat nejrůznější nástroje pro vzájemnou komunikaci a sdílení dokumentů. Jak jsme uvedli, takto pracují i skupiny pracovníků ve Facebooku. Uživatelé Facebooku jsou také ohromným souborem, v němž lze zkoumat řadu témat souvisejících s chováním a komunikací. Facebook sám zaměstnává skupinu vědců, tzv. Facebook Data Team.[7] Tito experti mají přístup k obrovskému množství dat Facebooku (bez propojení na konkrétní uživatele) a zpracovávají je do jedinečných studií a analýz, z nichž některé jsou dostupné na Facebookové stránce skupiny. Členové Facebook Data Teamu spolupracují s dalšími odborníky z výzkumných organizací a univerzit. Sociální vědy jsou tak obohacovány o ohromné množství nových poznatků.

Facebook však také velice zjednodušuje získávání respondentů pro vlastní výzkumy uživatelů Facebooku. Lze využívat metod od prostého náboru po techniky založené na principu gift economy: uživatelé umožní výzkumníkům využívat jejich data výměnou za nějakou osobní informaci. Tato výměna je možná díky politice Facebooku, která umožňuje každému uživateli vytvořit a umístit na Facebook vlastní aplikaci. Aby pak další uživatelé mohli tuto aplikaci využívat, musí souhlasit s tím, že vlastníkově povolí přístup k některým svým datům. Tato možnost není zatím příliš využívána, fungovala tak např. aplikace MyPersonality, kde uživatel vyplnil psychologický test a obdržel analýzu svého osobnostního profilu. Výzkumníci získali data, která uživatel vložil. Tato aplikace není aktuálně funkční. Jednodušším způsobem je vytváření dotazníků přímo na Facebookových stránkách organizací, tuto možnost využívá například již zmíněná skupina mangemetexchange. Vytváření dotazníků je možné díky další aplikaci Poll.[3] V tomto textu se nezabýváme související otázkou bezpečnosti osobních dat uživatelů Facebooku, která je předmětem četných diskusí. Facebook se k bezpečnosti a ochraně soukromí uživatelů vyjadřuje na své stránce Safety and Privacy.[5]

Třetí okruh významu (Facebook jako představitel inovativních metod řízení a způsobů práce) je velkým zdrojem inspirace po praktiky i teoretiky v oblasti managementu. Díky politice otevřenosti Facebooku lze zejména do způsobů řízení lidského kapitálu ve Facebooku dobře nahlížet. Lze shrnout, že Facebook si je beze zbytku vědom, že bude tak úspěšný, jak talentované pracovníky získá, jak si je dokáže udržet a jak hluboký bude jejich pocit sounáležitosti s firmou. K tomu vede velmi promyšlený a zároveň přirozený systém vedení lidí, založený na trvalé misi a systému hodnot firmy. Firemní kultura je utvářena tak, aby vyhovovala specifickým potřebám programátorů, kteří jsou samozřejmě rozhodující skupinou pracovníků z hlediska vývoje firemních produktů. Viditelným a přesvědčivým nositelem firemní kultury je zakladatel Facebooku Mark Zuckerberg. Na jednu stranu ponechává lidem ve firmě volnost v práci, aby mohli plně rozvinout svou kreativitu. Osobním příkladem dokládá, že očekává velkou píli a nasazení pro firmu. Ač je mladý, komunikativní, usměvavý a příjemný, a vždy se dokázal obklopit týmem vynikajících spolupracovníků, ponechává si ve firmě pevnou rozhodovací pozici, kterou efektivně využívá. Dosahuje tak kontinuity firemního vývoje podle své vlastní vize, za níž si stojí, a nehodlá ji přizpůsobovat ani podle rad investorů. Mark Zuckerberg má potenciál extrémně silného názorového vůdce, jeho vlastní stránka na Facebooku <http://www.facebook.com/zuck> má 15 mil. odběratelů, kteří okamžitě vidí, co napíše. Téměř 800 mil. lidí udělilo Like i stránce Zuckerbergova psa Beast. Příklad sebeprezentace generálního ředitele Facebooku je na obrázku 2.



Obrázek 2: CEO Facebooku Mark Zuckerberg a jeho pes Beast. [6]

#### 4 Závěr

V jednom ze svých předchozích textů [26] jsme určili základní principy efektivního řízení organizací ve 21. století. V závěru tohoto textu, který zůstává náhledem do Facebooku jako inovativní firmy ve znalostní ekonomice, můžeme konstatovat, že všechny tyto principy jsou ve Facebooku od počátku jeho existence přirozeným způsobem naplňovány.

Princip 1: Firma nabízí inovativní produkt, který nevyžaduje velké časové náklady uživatele.

Facebook nabízí velmi inovativní produkty, které umožňují propojování a komunikaci mezi ohromnými počty uživatelů. Mohlo by dojít k nepochopení z hlediska časových nákladů uživatele, jelikož jsme uvedli, jak mnoho času lidé na Facebooku tráví. Časové náklady jsou ale vztaženy k době nutné k osvojení produktu. Facebook od svého založení prosazoval princip jednoduchosti funkcí a designové strohosti – v tomto smyslu tedy podmínku časové nenáročnosti splňuje.

Princip 2: Používání inovativních manažerských metod s prvky transparentnosti, flexibility a firemní podpory.

Řízení Facebooku bylo velmi inovativní od svého počátku, neboť ani zakladatel ani jeho první spolupracovníci management nestudovali a soustředili se na technickou stránku produktu. Protože Zuckerberg je sám programátor, intuitivně dokázal v počátcích firmy vytvářet takové podmínky, které podporovaly úspěšný rozvoj. Ve chvíli, kdy se firma začala rozrůstat, se Zuckerberg dokázal obklopit schopnými spolupracovníky a sám se začal v oblasti managementu vzdělávat. Jako hlavního teoretika si zvolil guru a vizionáře Petra Druckera a prakticky uplatňoval vzájemný mentoring s generačně starším Donem Grahamem. Co se týká požadavků na transparentnost, flexibilitu a firemní podporu, z výše charakterizované firemní kultury a jejích hodnot a z popsanych personálních činností je zřejmé, že jsou naplněny.

Princip 3: Firma je atraktivním zaměstnavatelem pro mladé talentované pracovníky, mj. díky tomu, že jim umožňuje přístup k nejnovějším technologiím

Mládí Facebooku bylo v jedné fázi pro firmu překážkou rozvoje a situaci zlepšilo až spojení firmy se zkušenějším radcem. Co se týká přístupu k technologiím, vzhledem k tomu, že jsou vlastním produktem firmy, je podmínka stoprocentně naplněna. Jak již bylo zmíněno, sami pracovníci Facebooku využívají pro svou komunikaci a

spolupráci vlastní firemní nástroje.

Facebook s jeho skoro miliardou uživatelů lze označit za fenomén, vzhledem k tomu, že je primárně určen k propojování lidí a sdílení myšlenek a informací, lze říci, že je fenoménem znalostní ekonomiky. Podle mezinárodní ankety Best Places to Work – Employees' Choice Awards je v roce 2012 třetím nejoblíbenějším zaměstnavatelem, mezi technologickými firmami je první.[11] Facebook tvrdí, že je ve vývoji svých produktů a tedy i firemního životního cyklu na začátku. Podobně tato studie je pouhým zlomkem analýzy významu sociálních sítí, konkrétně Facebooku. Považujeme ji za východisko podrobnějšího výzkumu významu sociálních sítí v současné společnosti a ekonomice.

## Literatura

- [1]Bughin, J. Wiring the open-source enterprise. McKinsey Quarterly, January 2012. Retrieved July 12, 2012 from <[https://www.mckinseyquarterly.com/Wiring\\_the\\_open-source\\_enterprise\\_2912](https://www.mckinseyquarterly.com/Wiring_the_open-source_enterprise_2912)>.
- [2]Facing down the FARC. The Economist February 7, 2008. Retrieved July 15, 2012 from <<http://www.economist.com/node/10650741>>.
- [3]<http://apps.facebook.com/opinionpolls/>.
- [4]<http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22>.
- [5]<http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=36>.
- [6]<http://www.facebook.com/beast.the.dog>.
- [7]<http://www.facebook.com/data>.
- [8]<http://www.facebook.com/facebook/info>.
- [9]<http://www.facebook.com/groups/218411394935203/>.
- [10]<http://www.facebook.com/onemillionvoices>, skupina je na Facebooku stále aktivní (navštíveno 18. 7. 2012).
- [11][http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST\\_KQ0,19.htm](http://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm).
- [12]<http://www.glassdoor.com/Interview/Facebook-Interview-Questions-E40772.htm>.
- [13]<http://www.glassdoor.com/Salary/Facebook-Salaries-E40772.htm>.
- [14]<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
- [15]<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/?orderBy=penetration>.
- [16]<https://www.facebook.com/careers/>.
- [17]Kadushin, Ch. Introduction to Social Network Theory. Retrieved March 29, 2010 from <<http://home.earthlink.net/~ckadushin/Texts/Basic%20Network%20Concepts.pdf>>.
- [18]Khanna, A, Khanna, P. Hybrid Reality. Thriving the Human-Technology Civilization. (TED Books 2012) (Kindle Locations 26-27). TED Conferences. Kindle Edition.
- [19]Khanna & Khanna, location 218.
- [20]Khanna & Khanna, location 221, úpravy autorka.
- [21]Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons (2011) 54, 241-251.
- [22]Kirkpatrick, D. The Facebook Effect. The Inside Story of the Company That Is Connecting the World. The Real Story Behind The Social Network. Simon&Schuster, New York 2010.
- [23]Kirkpatrick, D., 2010.
- [24]Kirkpatrick, D. 2010, s. 137, 138.
- [25]Kubátová, J. Growth of Collective Intelligence by Linking Knowledge Workers through Social Media. Challenges of the Knowledge Society, 2012, 6th Edition, p. 1385 – 1395.
- [26]Kubátová, J. Innovative managerial principles for current knowledge economy. Economics & Management 1/2012, p. 359 – 364.
- [27]Larson, D. Spring 2012 Social Media User Statistics. Retrieved July 8, 2012 from <<http://blog.tweetsmarter.com/social-media/spring-2012-social-media-user-statistics>>.
- [28]Larson, D., 2012.
- [29]Student gymnázia pomohl paní se psem. Sbírkou vyhlásil na Facebooku. Retrieved July 11, 2012 from <<http://www.denik.cz/plzensky-kraj/student-gymnazia-pomohl-pani-se-psem-sbirku-vyhlasil-na-facebooku-20120618.html>>.
- [30]Vydělat nebo prasknout. Euro 22, 28. května 2012, s. 20.
- [31]When Zuckerberg Met Graham: A Facebook Love Story. The Wall Street Journal, January 5, 2012. Retrieved July 15, 2012 from <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203686204577116631661990706.html>>.
- [32]Wilson, R.E., Gosling, S. D., Lindsay, T.G. A Review of Facebook Research in the Social Sciences. Perspective on Psychological Science 2012, 7(3), p. 203-220.

***Kontakt na autorku:***

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie. Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
jaroslava.kubatova@upol.cz  
[www.researchgate.net/profile/Jaroslava\\_Kubatova2/](http://www.researchgate.net/profile/Jaroslava_Kubatova2/)

***Krátká informace o autorce:*** Jaroslava Kubátová se zabývá řízením lidského kapitálu v kontextu současného ekonomického, společenského a technologického vývoje. Je vedoucí Katedry aplikované ekonomie FF UP v Olomouci.

# VLIV NÁRODNÍ KULTURY NA MOTIVACI K PRÁCI NASTUPUJÍCÍ GENERACE TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKŮ

## THE IMPACT OF A NATIONAL CULTURE ON THE WORK MOTIVATION OF THE EMERGING GENERATIONS OF TALENT WORKERS

**Adéla KUKELKOVÁ**

Univerzita Palackého Olomouc

***Anotace:** Příspěvek, po krátkém přiblížení klíčových pojmů a k nim se vztahujících teorií, přináší výsledky kvantitativního výzkumu mezi studenty aplikovaných ekonomických oborů z České a Francouzské republiky. Výzkum osvětluje důležitost vlivu národní kultury na motivaci k práci a přispívá tak k prozkoumání této značně individuální oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.*

*Příspěvek se věnuje především generaci Y, v závěru je však z pohledu generačních odlišností přiblížena také generace Z a generace  $\alpha$ .*

***Abstract:** The paper, after short view on keywords and associated theories, presents results of quantitative research on students of applied economy from Czech Republic and France. The research shows the importance of impact of national culture on motivation to work and it contributes to a research in this significantly individual sphere of Human Resource Management in organisation.*

*The paper is mostly dedicated to generation Y, but in the conclusion, we can find that also the generation Z and the generation Alpha are approximated from the point of view of generational diversity.*

***Klíčová slova:** znalostní pracovník, motivace, generace Y, národní kultura*

***Keywords:** Talent, Motivation, Millenials, National culture*

### 1 Teoretická východiska

V oblasti řízení lidských zdrojů se stále častěji mluví o talentovaných, či znalostních pracovnících. Jejich skupina, která je na trhu práce přítomna již od nepaměti, se v současnosti neustále rozšiřuje díky stále specifitějším požadavkům pracovního trhu. Talentované pracovníky lze, stejně jako celou populaci, rozřadit do jednotlivých generací, každá z nich pak ke svému zaměstnání přistupuje rozdílně, má jiné životní priority a ke svým rozhodnutím je motivována jinými faktory. Jednotlivé generace je možné rozdělit zároveň do národních kultur, které jejich znaky buď zvýrazní, nebo potlačí. Zástupci jedné generace nejsou zcela homogenní skupinou právě díky jednotlivým národním kulturám [10].

Cílem článku je prezentace kvantitativního výzkumu zabývajícího se rozdíly v motivaci k práci a způsobu motivování talentovaných pracovníků z generace Y, různých národních kultur. Srovnávány jsou česká a francouzská národní kultura. Za tímto účelem je v uvozující části, nezbytné pro propojení jednotlivých východisek, použita metoda deskripce, v části druhé poté analýza kvantitativního dotazníkového šetření mezi

mladými, potencionálními, talentovanými pracovníky generace Y, s jejíž pomocí jsou sledovány vlivy národní kultury na motivování a volbu motivačních faktorů ve dvou národních kulturách. Výzkum byl prezentován jako bakalářská práce autorky a v současné podobě, je doplněn o aktuální výsledky studií Pricewaterhouse Coopers (dále PWC) 15<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2012 [17] a poznatky skupiny Manpower [11], podle které svět vstupuje do věku lidstva (viz níže). Článek přináší jeden z možných pohledů na motivování talentovaných pracovníků.

V krátkosti jsou přiblíženy výchozí teorie a následně prezentovány výsledky již zmíněného kvantitativního výzkumu. V první části, zejména kvůli odlišnostem ve způsobu práce, je definován pojem talentovaný pracovník, podle Petera F. Druckera novodobý kapitalista. Pojem navazuje na téma Human Age, které ve svém výzkumu představila skupina Manpower. Její teorie obsahuje čtyři oblasti změn, které jsou také přiblíženy. Dalším tématem je motivace talentovaných pracovníků, pojící se s již zmíněnými odlišnostmi ve způsobu práce a v náplni pracovní činnosti. Článek využívá generačních charakteristik, proto jsou vymezeny jednotlivé generace. Blíže je charakterizována generace X, v současnosti tvořící největší podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva. Následně je prostor věnován generaci Y, právě vstupující na pracovní trh. K její charakteristice je využito především výzkumů skupiny PriceWaterhouse Coopers (PWC) z let 2011 [16] a 2012 [17]. Tak jako je nezbytné vzít v potaz odlišnosti generační, je také důležité zaměřit se na národní kulturu jednotlivých pracovníků. Pomocí Hofstedeho dimenzí je krátce charakterizována česká a francouzská národní kultura. Před prezentací výsledků výzkumu, je uvedena jeho metodika. Následuje ověření tří hlavních premis výzkumu, poté je celá myšlenka propojení generační a kulturní charakteristiky pro stanovení důležitosti jednotlivých motivačních faktorů u talentovaných pracovníků přiblížena v kontextu využitelnosti pro podnikovou praxi. Není ovšem možné zastavit se v současnosti, znalostní ekonomika vyžaduje výhled do budoucnosti. Charakterizovány jsou tedy generace talentovaných pracovníků Z a Alfa, které nastoupí na trh práce v příštích desetiletích, mezi lety 2021 a 2050, pokud počítáme s trendem prodlužující se doby studia a nástupem do zaměstnání v 26-ti letech.<sup>31</sup> Toto má významný dopad na trh práce, který zaznamenává nedostatek mladých kvalifikovaných pracovníků s praxí (na druhou stranu požaduje kvalifikace, které prozatím nejsou vytvořeny). Jakmile se student, potencionální talentovaný pracovník, „probojuje“ přes tuto překážku na pracovní trh, případně je „uloven“ hledači talentů již během studia, začíná fáze směny. Nabyté znalosti jsou směňovány za určitou výši odměny. V současné době roste význam nefinanční složky v celkové mzdě, která se stává pohyblivou v závislosti na pracovním výkonu zaměstnance a může být tedy vysoce motivující [9]. Pracovník a zvláště pracovník talentovaný, si pečlivě vybírá podnik, kterému své znalosti nabídne, a zda je zcela pro svou práci využije, zda bude organizaci přínosem. Proto je důležité, aby podniky byly pro potencionální zaměstnance atraktivní a nabízeli jim jimi požadované pracovní výhody.

## 2 Talentovaný pracovník

Talentovaní pracovníci jsou zvláštní skupinou. Jejich práce je skrytá a projeví se až později po jejím výkonu. Již nepracují pro organizaci, ale s organizací jako partnerem a v tomto vztahu kladou, podle výzkumu skupiny Manpower, důraz na lidskost, otevřenost, transparentnost a flexibilitu. Ztráta znalostního pracovníka může pro organizaci znamenat rozsáhlý problém, proto je nezbytné, aby zaměstnavatelé revitalizovali své pracovní postupy a přístup k zaměstnancům, či znalostem, které vlastní. Pryč je doba kdy informace znamenala všechno, dnes je to znalost, tedy skupina informací uvedená do kontextu, která hýbe světem. Podněcuje k inovacím a přináší prostor pro vývoj, tolik nezbytný pro konkurenceschopnost [11]. Znalosti jsou „centrem“ našeho světa. Některé jsou tacitní, založené na zkušenosti a obtížně vyjádřitelné, jiné explicitní, snadno sdělitelné. Důležité však je, že jsou vždy drženy člověkem, potažmo pracovníkem [10]. Proto, podle skupiny Manpower, vstupujeme do věku lidstva. Ten je charakterizován čtyřmi trendy: Individuální možností volby, technologickou revolucí, sofistikovanějšími požadavky zákazníků a nedostatkem pracovníků s potřebnou kvalifikací. Důsledky těchto trendů zahrnují například nutnost redefinovat postavení řízení lidských zdrojů v organizaci, roli vedoucích pracovníků, nutnost změny strategie, jak zaujmout, získat a řídit kulturně i generačně různorodou pracovní sílu, dále zvýšení váhy zaměstnavatelské pověsti pro zaměstnance i zákazníky a odlišný druh poptávky, která požaduje stále větší přidanou hodnotu [11]. Díky specializaci práce se tak pracovník vlastnící znalosti, stává novodobým kapitalistou, znalostním pracovníkem. Tento pojem, který v současnosti zní velmi často není nový, poprvé jej použil Peter F. Drucker v Post-Capitalist Society roku

31 Generace Y, Z i Alfa jsou/budou poznamenány trendem prodlužující se doby formálního vzdělávání. V současnosti studuje v České republice prezenční formou 283 486 studentů (údaj z ČSZÚ 2010/2011) a existuje předpoklad, že se toto množství bude zvyšovat (podobně jako tomu bylo ve sledovaném období 2005/2006 – 2010/2011, kdy se počet studentů prezenční formy zvýšil o více než 38 000) [2]. S rostoucím počtem studentů se prodlužuje také délka jejich studia na VŠ, v roce 2010 činil věk absolventů 25,9 let [1].

1959 [3]. Obecně lze tímto termínem označit člověka, který má znalost, vědomou, či nevědomou, kterou nikdo jiný v organizaci nevládní, jejíž nabytí je obvykle obtížné a vlastnictví pro organizaci klíčové. Vliv talentovaného pracovníka je v organizaci dán především jeho profesí, znalostmi a hierarchickým postavením [3]; [13]. Kontrola je pak založena (na rozdíl od manuálního pracovníka) na výsledku, nikoli na procesu jeho dosažení. Protože je práce talentovaných pracovníků obtížně kontrolovatelná, je nutné zvolit vhodný motivační systém efektivně podněcující k výborným pracovním výkonům. Ten by měl vzít v potaz jak rysy znalostní ekonomiky, tak odlišnosti jednotlivých pracovníků, jejich motivační profil.

### 3 Motivace

Motivace je procesem, který slouží jako „motor“ pracovního jednání. Lze ji chápat jako neustálý proces uspokojování potřeb [10]. Vzniklo množství studií, z empirických výzkumů motivace k práci jmenujme Herzbergovu dvou-faktorovou teorii motivace k práci, která vznikla ve stejném roce jako Druckerovo pojetí znalostního pracovníka (viz výše). Herzberg, na základě svého výzkumu, rozdělil motivační faktory k práci znalostních pracovníků, převážně na účetních a inženýrských pozicích, na hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory se vztahují přímo k pracovním podmínkám a musí mít určitou hladinu, aby efektivita práce dosahovala alespoň minimální úrovně. Motivátory byly stanoveny odpovědí na otázku „Co je pro Vás v práci důležité?“. Tyto faktory se člověk od člověka liší a pokud jsou naplněny, vedou ke spokojenosti pracovníka [4]. Obecně odpovídají vyšším potřebám Maslowovy pyramidy. Na Herzbergově teorii je zajímavé, že bere v potaz individualitu pracovníků a není tedy možné jednotlivé faktory pevně zařadit do některé ze skupin. Teorie, právě díky této benevolenci, ale také době vzniku (vznik souběžně s Druckerovou teorií talentovaných pracovníků), byla zvolena jako východisko pro výzkum mezi mladými talenty.

### 4 Sedm žijících generací

Talentované pracovníky je možné, stejně jako celou populaci, rozřadit do generací. Australan McCrindle uvádí sedm žijících generací, z nichž každá má svá specifika, která je možné vysvětlit například pomocí cyklické teorie Howea a Strausse, amerických sociologů. Cyklická teorie osvětluje vliv celospolečenských událostí na vytváření podobného způsobu myšlení, jednání a přisuzování hodnot v rámci jednotlivých generací. Jedna událost ovlivní život každé generace odlišným způsobem, v závislosti na tom, v jakém se nachází životním cyklu [7]. Sedmi žijícími jsou: generace Hrdinů (1901-19024), Budovatelů (1925-1942), Babyboomers (1943-1960), X(1961-1981), Y(1982-1994), Z (1995-2010) a Alfa (2011-2024);[12]. Největší vliv na formování znalostní ekonomiky mají takzvané „nové generace“ - tedy X, Y a Z. Alfa zde prozatím není zahrnuta. Také tyto poslední generace se jedna od druhé výrazně liší, přestože rozdíl mezi nimi není tak markantní, jako by byl například u srovnávání zástupců Z a generace Hrdinů.

V současnosti tvoří největší podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva generace X. Ve srovnání s předchozími generacemi je tato více heterogenní, a to ve všech oblastech, ať už se týká víry, sexuální orientace, etnických příslušností, nebo třídních rozdílů. Jsou také popisováni jako nezávislí individualisté s ambiciózními cíli. X vyrůstali během kulturní transformace modernismu na postmodernismus, což ovlivnilo také jejich pohled na vědu. Zatímco modernisté (Babyboomers) nahlíželi na jednotlivé vědy jako na exaktní a jednotlivé od sebe oddělené, generace X začíná vědy propojovat a transversálně využívat. Na informace tedy pohlíží jako na nelineární zdroj, což se významně projeví v jejich způsobu práce. Jejich heterogenita se projevila budováním mezinárodního obchodu a uvolněním pravidly spoutané společnosti. Na druhou stranu, negativním důsledkem uvolnění je například vysoká rozvodovost [12]; [19]. Je ovšem nutné vnímat také rozdíly mezi generacemi jednotlivých národních kultur. Diverzita je společným znakem všech těchto skupin, ale například o České generaci X nelze tvrdit, že se narodila do éry prosperity (na rozdíl od generace francouzské) a dětstvím „proplula“ bez zaznamenání vážné mezinárodní situace.

Velmi odlišnou je generace následující, Y, označována také Millenials, právě vstupující na trh práce. Zástupci generace Y se narodili zajištěným rodičům do relativně klidné doby a od útlého věku jim bylo vštěpováno, že v životě dosáhnou všeho, na co si jen vzpomenou. Již od mládí mají Y přístup ke všem médiím a proto zpracovávají informace odlišným způsobem než jejich předchůdci (X). Zároveň je stmelují i rozdělují, zocelují a vzdělávají [12]. Uveďme příklad; v současnosti velmi populární sociální síť Facebook, na které se uživatelé shlukují do skupin a vyjadřují tak svou názorovou příslušnost k určitému jevu, nebo získávají nové kontakty, které často přecházejí také do reálného světa. Se svými přáteli jsou v neustálém kontaktu a sdílí s nimi velké množství informací. Na druhou stranu je média od sebe také oddělují, silné vazby ve skupině jsou především záležitostí virtuálního světa. V realitě se často setkáváme s tím, že přestože jsou Y v daném momentě ve fyzické společnosti svých přátel, zároveň vyhledávají kontakt s přáteli na síti skrze nejnovější techniku. Zástupcům této generace je přisuzována tak zvaná pouliční chytrost [10]. Díky rychlému přístupu k informacím a celkové informovanosti o událostech ve světě, rozlišují dva typy lidí – rychlé a mrtvé. Jsou tedy

rychlí, podnikaví, zvyklí efektivně využívat dané zdroje a pracovat na inovacích. Jejich pracovní chování je také odlišné od zbylých generací. Podrobně je zmapováno ve studii *Managing Millennials* skupiny PriceWaterhouse Coopers (PWC) [15]. Uvedme vybrané výsledky, které vedou k dalšímu zamyšlení nad možností práce s Millennials. Do organizací vnáší "čerstvý vítr", protože je mnohem flexibilnější než všechny předchozí. Svému zaměstnavateli se přizpůsobí, stejný krok ale očekává od něj. Klade velký důraz na work/life balance. Hlavním kritériem při výběru zaměstnání není finanční odměna, ale náplň samotné práce. Hledají pozici která nebude rutinní, kde se budou moci realizovat a neustále vzdělávat. Důležitým hlediskem jsou pro tuto generaci "výzvy", nevyhledávají jasná, jednoduchá a předem daná řešení. Typická je také orientace na zadaný úkol, ne na čas který stráví jeho plněním, proto upřednostňují režimy volné pracovní doby, out-office zaměstnání a celkovou dynamiku organizace. Z výzkumu PWC dále vyplynulo, že zástupci generace předpokládají vysokou pracovní fluktuaci, se kterou by měli počítat také zaměstnavatelé a naučit se s ní efektivně pracovat, neboť více než čtvrtina dotázaných millennials předpokládá, že ve svém životě vystřídá šest a více zaměstnavatelů (toto číslo se od roku 2008 navýšilo o více než 15%). Při zkoumání poměru mezi pracovním a osobním životem (Work/Life ballance) pracovníků a zároveň atraktivitu jednotlivých pracovních míst bylo prokázáno, že generace Y je oddána seberozvoji a sebevzdělávání, což znamená, že právě možnost se rozvíjet a vzdělávat je jejich hlavním požadavkem při výběru práce. Dobrá Work/Life balance je pro ně důležitější, než finanční odměny. Na druhém místě je kladen nárok na flexibilní pracovní dobu, finanční benefity se ve studii překvapivě umístily na pomyslném třetím místě. Již z této krátké charakteristiky generace je patrné, že je velmi odlišná od generací předchozích. Zároveň, díky prodlužujícímu se trendu vzdělávání (viz výše), je v ní zastoupeno velké množství talentů. Proto, aby byli ve své práci spokojeni a byli k ní efektivně motivováni, je důležité vzít v potaz jejich generační charakteristiku a náležitě ji využít. [15]; [16]; [17].

## 5 Národní kultura, srovnání francouzské a české národní kultury dle Geerta Hofstede

Především kvůli stále se zvyšující mobilitě pracovníků, tvorbě interkulturních týmů a mezinárodnímu obchodu, nelze opomenout kulturní odlišnosti jednotlivých pracovníků. V tomto pojetí jsou popsány jako národní kultura, přičemž není chápána jako národnost uvedená v dokladech, nebo kultura původu, ale kultura, ke které se pracovník hlásí. Tento pohled vychází ze studií Geerta Hofstede o odlišnostech národních kultur. Hofstede definuje národní kulturu jako *kolektivní naprogramování mysli odlišující členy jedné skupiny od lidí z jiných skupin* [5]. Ve svém výzkumu stanovil šest dimenzí národní kultury, jimiž jsou: Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism versus Colectivism, Masculinity versus Feminity, Long-term versus Short-term orientation a Indulgence versus Restraint. Hofstede tyto dimenze chápe jako vektory určující směr chování a jednání zástupců jednotlivých národních kultur a byly stanoveny proto, že nelze charakterizovat jednu společnou, globální, národní kulturu. Kompletní popisy těchto kategorií jsou prezentovány v *Culture's consequences, international differences in work-related values*, poprvé vydané roku 1980 [5]; [6].

Před prezentací výzkumu a jeho perspektivou využití v praxi, krátce představme rozdíly mezi českou a francouzskou národní kulturou, neboť právě z nich pocházejí respondenti dotazníkového šetření. Česká národní kultura do původního výzkumu Geerta Hofstedeho ve čtyřiceti zemích světa nebyla zahrnuta především kvůli politické situaci. Kulturní charakteristiky byly pěti dimenzemi charakterizovány až v pozdějších letech. Česká republika je, podle této studie, zemí s poměrně rovnovážným rozdělením moci. Pravomoci jsou decentralizované a pracovníci požadují konzultativní styl vedení ve své práci a se svými nadřízenými mají často neformální vztahy. Z hlediska individuality se jedná o společnost preferující samostatnost a osobní přístup. V zaměstnání je management spíše řízením skupiny jednotlivců, než řízením úzce propojeného týmu. Společnost je spíše femině založená, proto je pro ni měřítkem úspěchu vyvážený osobní a pracovní život, klade důraz na volný čas a nefinanční benefity, případné konflikty jsou řešeny vyjednáváním. Češi mají silnou tendenci vyhnout se nejistotě. Radí se tak k ortodoxním a netolerantním kulturám, kde je odlišné myšlení či chování přijímáno s velkou nedůvěrou. Paradoxem je, že Češi sice vnímají práci ve smyslu „práce pro život“, nikoliv „život pro práci“, mají podle indexu Uncertainty Avoidance nutkání k neustálé vytíženosti a tvrdé práci. Ustálil se výraz „čas jsou peníze“. Při výkonu práce je standardem preciznost až puntičkářství, které mohou omezovat případné inovace. Zajímavý je také fokus na krátkodobé cíle, typický pro západní státy (VB, USA, Německo...). Kultura sice respektuje tradice a odkaz svých předků, ale nesnaží se jej předat dál, dalším generacím [6].

Francouzská národní kultura se s českou v mnohém shoduje, existují však také markantní rozdíly a to především v přístupu k práci a time managementu. V zaměstnání je vyžadován vysoce hierarchizovaný systém, ve kterém jsou pracovníkům na nejvyšších postech přiřazována různá privilegia a je žádoucí, aby byla aktivně prezentována okolí. Také informace jsou rozděleny nerovnoměrně a jsou proto spojovány s mocí. Společnost je vysoce individualistická, v pracovní sféře je prosazována samostatnost a orientace na úkol, který je stanoven smluvně. Komunikace je ve Francii obzvlášť otevřená, každý má právo vyjádřit svůj názor, tím spíše, pokud je protichůdný. Kultura dosahuje také jedné z nejvyšších hodnot indexu Uncertainty Avoidance mezi Hofstedem zkoumanými zeměmi. Společnost tedy touží po jistotě a situacím nejistoty se snaží v co největší



míře vyhnout. Toto je zajištěno množstvím analýz budoucnosti a jejím plánováním, ve kterých jsou důležité znalosti detailů i kontextu. V managementu jsou velmi vítána pravidla, zejména pro zajištění bezpečnosti, pokud chybí, je generován společenský stres. Podobně jako česká národní kultura je ta francouzská krátkodobě orientovaná společností, ve které se management opírá o sebedůvěru zaměstnanců, osobní úspěchy a tvrdou práci. Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni na základě dlouhodobých výsledků. Spotřeba společnosti je podpořena požitkářstvím a citlivostí k sociálním rituálům i trendům [6].

## 6 Vliv národní kultury na motivaci talentovaných pracovníků generace Y

Z uvedené teorie je patrné, že se od sebe vzájemně liší jak generace, tak jednotlivé národní kultury. Propojení těchto dvou vlivů dalo vzniknout výzkumu, uvedeném již v úvodu článku. Probíhal metodou dotazníkového šetření mezi francouzskými studenty oboru „Gestion, Economie, Administration“ (řízení, ekonomie, administrativa) z Université de la Méditerranée v Gap a českými studenty Univerzity Palackého v Olomouci z oborů „Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii“ a „Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii“, ve věku 18-27 let. Celkem bylo vyhodnoceno 78 dotazníků, pro českou i francouzskou stranu, zcela identických. Samotnému dotazování předcházela pre-test konzultovaný s psychosociologem, který zajistil správné formulace otázek, za účelem překlenutí rozdílů v jazykových kategoriích. Vlastní výzkum proběhl ve dvou fázích, francouzská část v květnu 2011, česká přibližně o devět měsíců později. Dotazníky přinesly kromě odpovědí na stanovené výzkumné otázky (viz níže), také zmapování studentských preferencí v oblasti terciárního vzdělávání, následně představy o uplatnění na trhu práce a předpokládanou výši mzdy. Zde se již projevil kulturní rozdíl. Zatímco česká část respondentů již o svém budoucím zaměstnání ve většině případů uvažovala a postupně ke své profesi nabírá zkušenosti při studiu, více než 50% oslovených francouzů sice o své budoucnosti přemýšlí, ale nic pro ni nedělá. V obou případech pak studenti neví, čemu by se chtěli přesně věnovat, což je možné označit za generační rys. V oblasti mzdových odměn na absolventských pracovních pozicích je v České republice udáván požadavek na výši mezi 14000Kč a 30000Kč. Ve Francii se částka pohybuje od 1000 do 5000eur. Zde je nutné vzít v úvahu rozdílnou výši nákladů na životní úroveň, pokud je ale základní výše mzdy (SMIC) garantovaná pro rok 2012 1 398,37 eur měsíčně (za 151,67 odpracovaných hodin), pak je částka 5000eur pro absolventský post značně nadhodnocená. Zajímavá je také rozdílná představa francouzů a česků o budoucím zaměstnání. Zatímco mezi čechy preferuje ze 43% přání stát se manažery, 22% soukromými podnikateli, ve francouzské části je podíl manažerů pouze třetinový (33%) a 20% plánuje stát se vedoucími celé organizace. Při vyplňování dotazníku, byla vždy při uzavřeném výčtu odpovědí respondentům dána možnost vyjádřit také svůj názor výběrem odpovědi „jiné-upřesněte“. Těto možnosti využili pouze francouzští studenti, což také svědčí o národně-kulturních odlišnostech, vážících se k vyššímu indexu Hofstedeho Individuality.

Hlavním cílem výzkumu bylo ověření tří otázek, stanovených před výzkumem. První z nich je tvrzení, že motivační faktory jsou v rámci generace Y dvou zkoumaných kultur odlišné. Bylo ověřováno proto, že podle teorie se motivace mění od jednotlivce k jednotlivci, ale například výzkumy PWC stanovují motivační benefity pro celou generaci. Po skloubení těchto výzkumů s teorií Geerta Hofstedeho o národních kulturách, vyplývá předpoklad odlišnosti nejen mezi generacemi, ale také mezi více kulturami jedné generace. Ověření této premisy může sloužit k efektivnějšímu zacílení motivačních faktorů v interkulturních organizacích, či týmech. Víme-li, čím jsou jednotlivé kultury převážně motivovány, pak lze motivační složky odměny nastavit tak, aby odpovídaly těmto poznatkům, přičemž jednotlivé národní kultury jsou natolik odlišné, že centrální systém zaměstnaneckých výhod (které také mohou být motivačními faktory) nemůže fungovat. Na základě výzkumu lze potvrdit správnost tohoto tvrzení, při přisuzování důležitosti daným motivačním faktorům se projevil výrazný odlišnost mezi kulturami. Mezi pětadvaceti motivačními faktory nebyly ve francouzské části výzkumu žádné, které by byly označeny za nepodstatné. Češi takto z nabídky vyřadili dva: hrazené vstupné na kulturní akce a hrazenou veřejnou dopravu. Zajímavé je v této otázce umístění mzdy. Zatímco v české části výzkumu se umístila na druhém místě, hned za pracovními podmínkami, francouzská kultura je umístila až na čtvrtou pozici v pořadí důležitosti, až za možnost kariérního postupu, stabilitu zaměstnání a atmosféru na pracovišti. V rozporu s Hofstedeho výsledky v dimenzi Individuality, je umístěn faktor mezilidských vztahů na pracovišti. Ve francouzské části výzkumu dosáhl o dvacet procent větší důležitosti než v části české (65%). Následující tabulka uvádí deset nejdůležitějších faktorů pro jednotlivé národní kultury.

<b>Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice</b>	
<b>Česká část respondentů</b>	<b>Francouzská část respondentů</b>
pracovní podmínky	pracovní atmosféra
mzda stabilita	zaměstnání
pracovní atmosféra	kariérní postup
důvěra nadřízeného	mzda
kariérní postup	důvěra nadřízeného
pocit naplnění	firemní rekreace
stabilita zaměstnání	mezilidské vztahy
odpovědnost za svá rozhodnutí	pracovní podmínky
ústní ocenění práce	důchodové spoření
odpovědnost za vedení týmu	odpovědnost za svá rozhodnutí

Tabulka 1: Deset nejdůležitějších faktorů motivace a srovnání jejich pozice v české a francouzské části respondentů

Druhým předpokladem je tvrzení, že studenti, potencionální talentovaní pracovníci, jsou ovlivněni národní kulturou kterou skrze jazyk studují. Pro ověření tohoto předpokladu byly srovnávány preference studentů angličtiny a francouzštiny, následně studentů francouzštiny s francouzskými studenty. Z celkových výsledků české strany výzkumu vyplynulo, že se studenti angličtiny a francouzštiny ve svých odpovědích podstatně liší, dalším srovnání ústí v tabulku, ve které jsou zvýrazněny stejné preference studentů francouzštiny a francouzskými studenty. Z tabulky vyplývá, že tento předpoklad je správný a studium jazyka, nejviditelnějšího prvku národní kultury, ovlivňuje preference v oblasti motivování k práci.

<b>Deset nejdůležitějších faktorů a srovnání jejich pozice</b>		
<b>Gestion, Economie, Administration</b>	<b>Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii</b>	<b>Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii</b>
pracovní atmosféra	pracovní atmosféra	pracovní podmínky
stabilita zaměstnání	důvěra nadřízeného	mzda
kariérní postup	pracovní podmínky	pracovní atmosféra
mzda	mzda	důvěra nadřízeného
důvěra nadřízeného	pocit naplnění	stabilita zaměstnání
firemní rekreace	kariérní postup	kariérní postup
mezilidské vztahy	mezilidské vztahy	mezilidské vztahy
pracovní podmínky	stabilita zaměstnání	účast na zisku společnosti
důchodové spoření	odpovědnost za svá rozhodnutí	odpovědnost za svá rozhodnutí
odpovědnost za svá rozhodnutí	ústní ocenění práce	odpovědnost za vedení týmu

Tabulka 2: Deset nejdůležitějších faktorů motivace a srovnání jejich pozice v jednotlivých oborech studia

Třetí výzkumná otázka zjišťuje, zda je francouzská národní kultura při výběru svých motivačních faktorů finančně náročnější než česká. Pro ověření této otázky byly motivační faktory rozděleny na materiální- snadno zaveditelné, a nemateriální, které jsou často generovány firemní kulturou a je tedy obtížné je ze dne na den v organizaci zavést. Rozdíl v přiřazení vysoké důležitosti materiálním faktorům jakožto významným motivátorům, byl mezi skupinami dotázaných zanedbatelný (respondenti z Francie uvádí 64,25% důležitosti materiálních faktorů pro nárůst své motivace k práci, česká strana výzkumu uvádí 58,25% důležitosti), proto není možné tuto premisu potvrdit a zaměstnavatelé tedy nejsou nuceni vydat více prostředků na motivaci francouzských talentovaných pracovníků, než kolik by potencionálně vydali na motivaci talentů českých.

Byly tedy potvrzeny dva výzkumné předpoklady a výzkum je tak využitelný také v podnikové praxi a to především proto, že motivování je ekonomickou transakcí. Pokud se talentovaných pracovníků přímo zeptáme na to, co je k práci nejvíce motivuje, přispějeme tím k efektivitě samotného motivování. V rámci efektivity pak lze dojít k úspoře nákladů na motivaci talentovaných pracovníků, což je přínosné zejména v aktuální fázi ekonomického cyklu. Jak již bylo zmíněno výše, trendy nás vedou k práci v interkulturních týmech, případně

v pracovních rojích<sup>32</sup>. Tento pohled na motivování je využitelný jak pro dynamické organizace, jejichž strategií je aktivní vyhledávání nových příležitostí k získání konkurenční výhody na trhu skrze své pracovníky (talenty), tak pro méně dynamické organizace, které pro získávání, péči, rozvoj a motivaci svých zaměstnanců využívají out-sourcing směrem k malým, aktivním, mladým personálním agenturám, které mají možnost a schopnost rychle reagovat na nové výzkumy. Základní myšlenkou celého přístupu k motivování talentovaných pracovníků je život sedmi odlišných generací pracovníků, které lze rozřadit do přibližně dvou set národních kultur. V každé kultuře žijí talentovaní pracovníci, kteří, při efektivním namotivování, odvádějí perfektní práci pro jimi zvolenou organizaci (organizace si již nevybírají pracovníky, pracovníci si vybírají organizace) a stávají se tak součástí velmi výkonného interkulturního týmu.

## 6.1 Příští generace talentovaných pracovníků

Výzkum byl zaměřen na generaci Y, VUCA svět [9] (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) ovšem nedovoluje se zastavit pouze u ní. Již nyní je potřeba zaměřit se na generace následující, Z a Alfa. Také tyto dvě se od sebe liší. Z, narození mezi lety 1995 a 2010, jsou první od narození digitální generací. Jejich přístup k informacím je tedy ještě intenzivnější, než je tomu v případě generace Y. Média, především ta sociální se prolínají celým jejich životem a Z na síti tento svůj život velmi ochotně sdílí. Zástupci této generace vyrůstají v nebyvalé jistotě, kterou je zahrnují jejich starší rodiče (pouhá třetina dětí se rodí rodičkám do třiceti let). Z toho také pramení jejich sebejistota a kupní síla. Jsou okázalými spotřebiteli vyhledávajícími nové trendy. Pokud srovnáváme zástupce generace Z s ostatními generacemi, zaznamenáváme nedostatek ambicí. Podnikavá dravost a touha po kariéře jejich rodičů je jim cizí. Jsou vedeni momentálním potěšením a jejich chování je pokládáno za zkratkovité a netrpělivé [20]. Prozatím nelze monitorovat jejich pracovní chování, jasným předpokladem je však nutnost práce se sociálními médii neboť je činí jistějšími, efektivnějšími, kreativnějšími a spokojenějšími. Důležitá je také různorodá a dynamická pracovní náplň, jejich křivka pozornosti je totiž strmější než je tomu u ostatních generací a psychologové jim připisují přejatou ADHD. Generace Z vstoupí na trh práce v době, kdy bude zvýšená poptávka po pracovní síle. Přibližně od roku 2021 bude zaměstnání opouštět více pracovníků, než kolik do něj bude vstupovat, což je přirozený důsledek stárnutí generace Babyboomers. Je tedy velmi pravděpodobné, že generace Z bude mít větší šanci najít si kvalitní zaměstnání [8]; [12]; [20].

Dalším výhledem do budoucnosti je pohled na generaci Alfa. Bude první generací narozenou do jedenadvacátého století a je pravděpodobné, že bude formálně nejvzdělanější generací v celé historii. S výukou začne dříve a skončí později než jejich rodičovská populace, pocházející nejčastěji z generací X a Y. Díky stárnutí celé populace, bude mít více příležitostí pro získání pro ně atraktivního pracovního místa. Ale také u Alfy se předpokládá vysoká pracovní fluktuace, pokud jim v zaměstnání nebudou připraveny podmínky odpovídající jejich požadavkům. Spolu s technologickým vývojem se pojí také sedavý životní styl, který může zapříčinit nárůst výskytu obezity ve vyspělých zemích. Alfa je prozatím neprozkoumanou, abstraktní generací, především kvůli jejímu mládí [14]; [12].

Téma výzkumu a k němu se pojící teorii, je možné nahlížet ze dvou pohledů. Prvním z nich je následující: Globální populaci lze rozřadit do jednotlivých generací, které se od sebe vzájemně liší. Toto dělení však není jediné a generace je dále možné rozřadit do přibližně dvou set národních kultur. V každé generaci národní kultury je více, či méně talentovaných pracovníků, jejichž výkon je možné nejučinněji ovlivnit efektivním motivováním. Druhým pohled je opačný a tvrdí že motivovanost jednotlivců je vždy ovlivněna jinými motivačními faktory, přičemž znalostní pracovníci mají jiné preference ve volbě těchto faktorů, než pracovníci manuální. Výzkum, který bude dále rozvíjen, je vodítkem, jak na obecné, celofiremní, úrovni efektivně motivovat talentované pracovníky s cílem naplnit potřeby pracovníka a zároveň organizace.

## Literatura

[1] ČTK. Počet vysokoškolsky vzdělaných se v ČR od roku 1995 zdvojnásobil. In: *Finanční noviny: Ekonomický server ČTK* [online]. 23.11.2011. [cit. 2012-07-26]. ISSN 1213-4996. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/pocet-vysokoskolsky-vzdelanych-se-v-cr-od-roku-1995-zdvojnasil/718971>

---

32 Pracovní roje lze chápat jako shluky pracovníků z různých kultur a generací, pracujících na jednom, konkrétním, pracovním úkolu. Po dokončení tohoto úkolu je pracovní roj rozpuštěn. Tento způsob práce definovala skupina Gartner [9].

- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty žáků a studentů podle formy vzdělávání: 2005-2011*. veřejná databáze ČSÚ [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=VZD0030CU&kapitola\\_id=17&null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=VZD0030CU&kapitola_id=17&null)
- [3] DRUCKER, Peter F. *Post-capitalist society*. 1. pbk. ed. New York: Harper Business, 1994. ISBN 978-088-7306-617.
- [4] HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara BLOCH SNYDERMAN. *The motivation to work*. šesté. USA: Wiley, 1967. druhá. ISBN 59-14119.
- [5] HOFSTEDÉ, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Abridged ed. Beverly Hills: Sage Publications, c1984, 327 p. ISBN 08-039-1306-0.
- [6] HOFSTEDÉ, G.: & Gert Jan Hofstede. [online]. Geert Hofstede on Culture. Youtube, 22/10/2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.nl/>
- [7] HOWE a STRAUSS. Life Course Associates: Generations in Anglo-American History. [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.lifecourse.com/about/insight/timelines/gens2.html>
- [8] KIESTER, Mark. From Z to A: What Generation Z Can Teach Generation Alpha. In: *Fore Front Austin: Discover a New Perspective* [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.forefrontaustin.com/feature/putting-brakes-poverty-cycle-boys-girls-clubs-goal>
- [9] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidských zdrojů 2011*, skriptum a přednášky k předmětu Řízení lidských zdrojů AK 2011/2012, KAE UPOL
- [10] KUKELKOVÁ, Adéla. *Nastupující generace talentovaných pracovníků: Kulturní rozdíly motivace k práci generací Y a Z*. Olomouc, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.
- [11] MANPOWER. Vstupujeme do věku lidstva. [online]. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://manpower.cz/humanage.php>
- [12] MCCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: understanding the global generations* [online]. Sydney: UNSW Press, 2009, 237 s., [www.theabcofxyz.com](http://www.theabcofxyz.com) [cit. 2012-02-03]. ISBN 17-422-3035-0.
- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Nový fenomén: Znalostní pracovníci. *HRM.IHNED.CZ* [online]. 2007, 2007-03-26 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici>
- [14] NADER, Carol. Meet the alpha generation. *Brisbane Times* [online]. 2010 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.brisbanetimes.com.au/lifestyle/life/meet-the-alpha-generation-20100320-qmnr.html>
- [15] PWC. *Growth reimaged Prospects in emerging markets drive CEO confidence: 14th Annual Global CEO Survey 2011, main report* [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceosurvey.Pdf>
- [16] PWC. *Managing and recruiting the millenials: Managing tomorrow's people, key findings*. PRICEWATERHOUSECOOPERS INTERNATIONAL LIMITED (PWCIL). [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/managingtomorrows-people/future-of-work/key-findings.jhtml>
- [17] PWC. Growth and value in a volatile world: 15<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey 2012, main report [cit. 2012-26-07]. Dostupné z: [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml)
- [18] SAK, Petr. *Generace a její vztah ke společnosti a ke společenskému vývoji: Teoreticko analytická studie ke kategorií generace a jejího vztahu ke společnosti a společenskému vývoji* [online]., str 9 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: [http://insoma.cz/1\\_9.pdf](http://insoma.cz/1_9.pdf)
- [19] ISAKSEN, Judy L. *Generation X*. In: [online]. 29/01/2002 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_g1epc/is\\_tov/ai\\_2419100500/](http://findarticles.com/p/articles/mi_g1epc/is_tov/ai_2419100500/)
- [20] Generation What?: Generation Z and The Alpha Generation. *International cost of living: Cost of living, SPPP, COLI and COLA information* [online]. 2011 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://internationalcostofliving.wordpress.com/2011/03/31/generationwhat-generation-z-and-the-alpha-generation/>

***Kontakt na autorku:***

Bc. Adéla Kukulková

Odborná francouzština pro hospodářskou praxi, Univerzita Palackého v Olomouci

Lidická 22/180

74601 Opava

kukelkovaadela@gmail.com

# ZAMKNIĘCIE OKRESU SPRAWOZDAWCZEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z WYKORZYSTANIEM STANDARDOWEGO OPROGRAMOWANIA

## CLOSURE OF REPORTING PERIOD IN COMPANIES USING STANDARD SOFTWARE

**Dorota KUŹDOWICZ, Paweł KUŹDOWICZ**

University of Zielona Góra

***Annotation:** W artykule przedstawiono wybrane aspekty zamykania okresów sprawozdawczych w przedsiębiorstwie produkcyjnym zarówno w obszarze rachunkowości finansowej, jak i zarządczej. Dokonano charakterystyki zagadnienia przy założeniu alternatywnego wykorzystania dwóch rodzajów oprogramowania standardowego – tj. systemów wyspowych oraz zintegrowanych. Przedstawiono przykład procedury zamknięcia okresu sprawozdawczego, przy uwzględnieniu zdarzeń gospodarczych zarejestrowanych w obszarach sprzedaży, zakupów, gospodarki materiałowej, produkcji oraz środków trwałych, wraz z dekretacją na kontach księgi głównej oraz obiektach kosztowych. Zwrócono przy tym szczególną uwagę na sposoby rejestracji zdarzeń gospodarczych w odniesieniu do pierwotnych oraz wtórnych potoków danych oraz porównano możliwości pozyskania danych uwarunkowane rodzajem dostępnego systemu informacyjnego. Uzyskane wyniki pozwalają określić warunki stosowania dostępnych rozwiązań w rozważanej klasie przedsiębiorstw.*

***Abstract:** The Article presents the selected aspects of closing reporting periods in a manufacturing enterprise both in the scope of financial and managerial accounting. A description of the subject with the assumption of alternative use of two kinds of standard software, i.e. standalone and integrated systems, has been performed. An exemplary procedure of a reporting period closure taking into account the business events registered within sales, purchasing, material management, production and fixed assets together with account assignment at the main book accounts and cost objects was presented. Special attention has been paid to business events with respect to primary and secondary data flows. The possibilities of obtaining data conditioned by the type of the available IT system have been compared. The results allow for a definition of applying the available solutions in the considered class of enterprises.*

***Key words:** Zamknięcie miesiąca, przepływy danych, oprogramowanie standardowe*

***Key words:** Month closure, data flow, standard software*

### **1 Introducing**

The objective of closing a reporting period for an enterprise is to determine the financial result and the values of assets and their funding sources for the relevant period (such as a calendar month, a quarter, a fiscal year). Closing a period includes, without limitation, verifying if recorded data are complete and valid, making appropriate postings, and generating reports and statements for internal and external recipients. External recipients include tax authorities, statistical offices, and banks. Internal recipients include the management of the enterprise.

Once the required reports have been generated, the ability to post accounting entries for previous (closed) periods becomes restricted. There is a difference between the closure of accounting books, which is permanent and irreversible (this type of closure is done after the annual financial statement is approved, and posting any further entries should then become impossible), and the “end of month closure” which only prevents

entries or adjustments from being posted for the relevant month. Although the accounting law does not specify the definition of an “end of month closure”, the concept is referenced indirectly in its provisions, for example Article 25.1.1 precludes any corrections in accounting books after “month closure”; Article 25 demands that if any errors are identified after month closure, or if computer software is used for book-keeping, then any corrections should be made by posting the relevant adjustment note (as either negative or positive values, exclusively); and Article 12.5 specifies that “accounting books closure permanently precludes any entries from being posted to the records that comprise the closed books”. This means that posting of backdated entries that could affect already generated reports must be prevented.

In practice, software is usually used to record business processes and close reporting periods. This is usually **standard software** with either silo architecture (standalone systems) or integrated architecture. The following sections of the article focus on the procedure of month closure.

The **silo architecture** involves multiple standalone software programs and separate databases. These components can exchange data through additional interfaces, or data exchange can be performed manually. Integrated software is ERP (Enterprise Resource Planning) software that uses a single database and is made of multiple cohesive and interconnected modules. Data exchange is automatic. Data is entered once and can be reused multiple times.

Enterprises that use standalone systems (silos) often find it difficult to verify if data are complete and valid because it is necessary to manually acquire data from multiple databases. For example, data on revenues generated from product, goods, or service sales is provided by invoicing software. Data documenting costs are acquired from materials management and purchasing applications. Additionally, accounting departments receive many documents that are not directly assigned to any specific business process.

In an **ERP system**, verifying data validity and completeness boils down to reconciling data from individual modules. There is no need to re-enter data from one module to another because all data is already available in a single, shared database. Documents are created in modules dedicated to recording specific business processes (for example, sales, manufacturing, purchasing, materials management). For example, once an outgoing invoice is created, validated, and approved in the sales module, and then archived, the invoice data is automatically acquired by the accounting module together with correct account assignment. Completeness (the fact that all documents for the relevant period have been recorded) is validated by: open orders that do not apply to this period, and empty data acquisition buffer for the module. Completeness for cost documents can be validated by such items as open purchase orders, stock receipts (pol. “PZ”) and account control vouchers.

In practice, the month closure procedure boils down to reconciling data between the financial accounting system and the management accounting (cost accounting) system. Two reconciliation methods are used: with a **single chain of cost accounts**, or a **double chain of cost accounts**. A single chain of cost accounts is based exclusively on accounts that receive both financial accounting and management accounting operations. The double chain of cost accounts separates the two accounting systems by using a **table format**. Month closure with a single chain of cost accounts is usually used in the case of silo (standalone) software architecture. Double chain of cost accounts is used with ERP software.

## 2 Month Closure Using Standalone Architecture

The typical procedure for closing a month boils down to:

- Checking for completeness, i.e. verifying that all accounting documents were recorded in the period they apply to.
- Checking for validity, i.e. verifying that accounting events are based on accounting documents.
- Printing a statement of turnover and balance (trial balance); checking any suspect entries; checking credit and debit total balances.
- Reconciling general ledger balances with sub-ledger balances (cash, banks, settlements, VAT records subledgers).
- Making the profit and loss statement (income statement) and a simplified balance sheet.
- Creating provisions, if any.
- Preparing the income statement (profit and loss statement) used as a basis for determining the income tax.
- Archiving the accounting data to separate storage media.

If any errors are identified (for example, errors in the amounts, account assignment, or operation contents), then each error must be corrected either through a posting order voucher, or by reversing the incorrect entry and re-posting it correctly.

The issue of determining the enterprise’s financial result arises from the difficulty in determining the cost of sold products. The cost and revenue matching principle demands that revenues generated by selling products must be matched to costs of products sold, and not to costs of products manufactured. If you have a



silos-type architecture of standalone software applications, there is no connection with the manufacturing module and module for automated cost accounting for sold products. As a result, it is usually difficult to determine the portion of costs that apply to products sold. Two approaches are used in this case: the simplified approach (that only accounts for costs by type), and extended approach (that includes costs centers as well).

**2.1 Month Closure Using Cost by Type Only Approach**

In manufacturing enterprises that record costs using only the cost by type system (group of accounts numbers starting with “4”), the financial result is based on the cost categories oriented format. In this approach, Operating Expenses include all recorded costs of product manufacturing regardless of the actual period they apply to, even for products that were not sold in this period. Therefore, in order for the revenues and costs to match, it is necessary to adjust the costs by the value of finished goods manufactured but not sold in the current period, or finished goods manufactured in the previous period and sold in the current period. Since it is difficult to identify what portion of the goods comes from the previous period, and what portion comes from the current period, this value is determined based on the difference between the initial and final balance for “Finished Products” / “Semi-Finished Products and Work in Progress” and “Prepayments and Accruals” (pol. RMK – “rozliczenia międzyokresowe kosztów”). The revenue is then adjusted accordingly by the value corresponding to the change in the balance of products. If the final balance exceeds the initial balance (the stock of products grows), then expenses were incurred in the period to manufacture products that are not sold in this period, but the costs are already included in cost-by-type accounts; therefore, you should reduce costs by this value while in reality you increase revenues through the positive change in product balance. If the balance of products for the beginning of the accounting period exceeds the final balance of products (the stock of product falls), this means that some products were sold in this period that had been manufactured in the preceding periods. As a result, the costs for the current period must be increased by the value of products manufactured in the preceding periods. Thus, you reduce revenues through a negative change in the balance of products.

Costs by type are transferred in full to the financial result account. Costs of manufacturing finished products are recorded in Group 6 accounts (account numbers starting with “6” used for products, prepayments and accruals). Once the products are sold, the values are transferred to Group 7 accounts (used for revenue / costs of attaining the revenue), and then posted to the cost-by-type settlement account. Fig. 1. Single chain of cost accounts in Group 4 accounts

The change in the inventory level of products is shown as the difference in the cost-by-type settlement account. When the month is closed, the account’s balance is transferred accordingly as an increase or decrease in the financial result (see Figure 1).

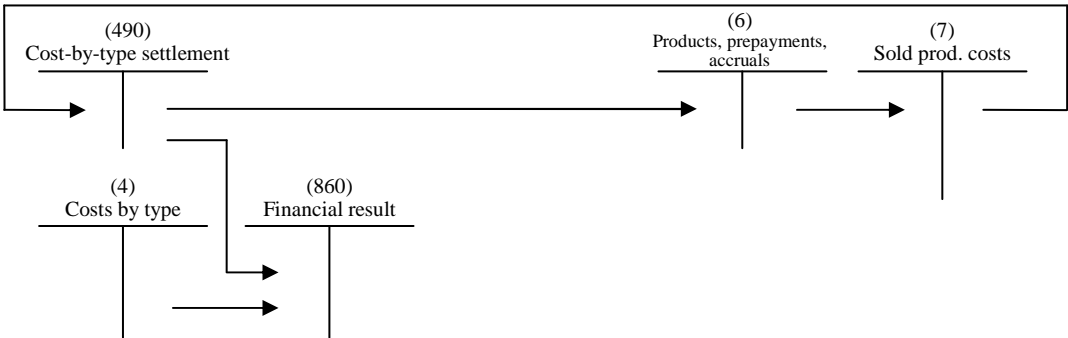


Fig. 1. Single chain of cost accounts in Group 4 accounts

The balance of products changes as a result of business operations posted to Group 6 accounts, i.e. costs actually incurred that have not been included in Account No. 490 (Cost-by-type settlement). A positive change (increase) in the balance of products occurs when the stock levels have grown, i.e. costs actually incurred exceed the cost of goods sold.

## 2.2 Month Closure Using Cost by Type and Cost Centers

Enterprises that use Group 4 and Group 5 accounts perform month closure and determine the financial result using the cost categories oriented format as shown in Figure 2.

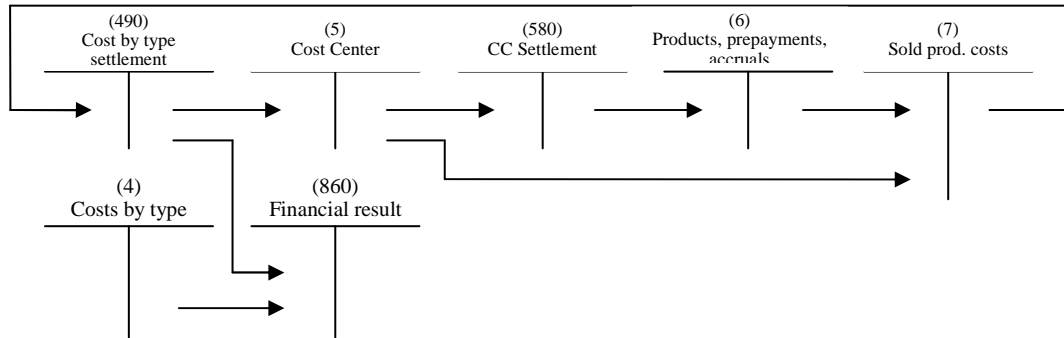


Fig. 2. Single chain of cost accounts in Group 4 and Group 5 accounts

As in the former approach, the difficulty is to determine the cost of selling finished products. Costs are posted to Group 4 accounts, and then transferred via Account No. 490 (Cost-by-type settlement) to Cost Centers in Group 5 accounts. Costs of manufacturing recorded in Group 5 accounts are transferred to Account No. 580 (Cost centers settlement); when finished products are made, the relevant values are transferred to Group 6 accounts; when finished products are sold, the values are transferred to Group 7 accounts. Expenses related to the cost of management and selling are transferred to the Cost of Goods Sold account in Group 7. The costs of goods sold (Group 7) are then transferred to Account No. 490 (Cost-by-type settlement). The balance of products changes as a result of business operations posted to Group 5 accounts, i.e. costs actually incurred that have not been included in Account No. 490 (Cost settlement). A negative change (decrease) in the balance of products occurs when stock levels decrease, that is, when actually incurred costs recorded in Group 5 and Group 6 accounts are lower than the cost of goods sold.

## 3 Month Closure Using ERP Solution Architecture

Closing a month in a standard ERP solution boils down to reconciling data in the financial accounting and managerial accounting systems through a strictly defined series of activities (usually a check list).

### 3.1 Reconciling Financial Accounting and Managerial Accounting

Reconciliation of the two accounting systems in an ERP solution is performed using a table format and double chain of cost accounts. The classical approach is to separate the areas of financial accounting, cost accounting, cost-neutral / revenue-neutral settlements and by-function settlements. This article will not analyze the settlements, and will instead focus on the cost accounting area. Three settlement areas have been identified: financial accounting, cost center accounting, and cost object accounting.

Fig 3. shows an example of data reconciliation between the areas. Reconciliation is performed in three stages and involves calculating result 1, result 2, and result 3. **Result 1** is the difference between income / revenue allocated to financial accounting accounts and cost accounting accounts, respectively (including cost centers and cost objects). Depending on their type, individual items may be allocated to one, two, or three areas at the same time. For example, depreciation as expenditure / general expense is shown as balance sheet depreciation (PLN 150.00 thousands) in the financial accounting area, and as functional depreciation (PLN 200.00 thousands) in the cost center account. Consumption of (auxiliary) materials is shown as expenditure / general expense of PLN 50.00 thousands in cost center accounts, and consumption of (primary) materials is shown as expenditure / general expense of PLN 850.00 thousands in cost object accounts. External service expenses / costs were allocated in a similar manner (PLN 120.00 thousands and PLN 80.00 thousands, respectively). However, exchange rate profit and loss (PLN 10.00 thousands) was allocated to the financial accounting area only.

Itemization	Financial Accounting		Cost Center Account		Cost Object Account	
	expense	income	cost	revenue	cost	revenue
<b>Net Income/Revenue</b>		<b>2,000</b>				<b>2,000</b>
Balance-sheet / functional depreciation	150		200			
Consumption of materials	900		50		850	
Consumption of energy	100		100			
External (outsourced) services	200		120		80	
Personnel expenses/costs	700		700			
Other costs by type	50		50			
Change in the balance of products		400				400
Activated internal activities		90		90		
Exchange rate profit/loss		10				
<b>Total</b>	<b>2,100</b>	<b>2,500</b>	<b>1,220</b>	<b>90</b>	<b>930</b>	<b>2,400</b>
<b>Result 1</b>		<b>+400</b>		<b>-1,130</b>		<b>+1,470</b>
Increase/reduction of manufacturing costs			-750		750	
Increase/reduction of general expenses			-300		300	
<b>Result 2</b>		<b>+400</b>		<b>-80</b>		<b>+420</b>
Increase/reduction of other costs			-80		80	
<b>Result 3</b>		<b>+400</b>		<b>0</b>		<b>+340</b>

Fig. 3. Double chain of cost accounts in the table format

**Result 2** is calculated by deducting manufacturing costs (direct payrolls and machine costs) and general expenses (overhead on purchasing, manufacturing, selling, and administration costs) from cost centers, and adding them to cost objects. **Result 3** is calculated by settling other costs which simply involves clearing the cost centers to zero and adding the relevant amount to cost objects. The difference of PLN 60.00 thousands between financial accounting and cost accounting areas arises from the fact that higher revenues were posted to the financial accounting area (exchange rate profits equal to PLN 10.00 thousands) and higher costs were posted to the cost accounting area (the difference in functional depreciation costs is PLN 50.00 thousands). The operations did not affect the financial accounting area because they did not involve any postings to accounts.

### 3.2 Example of Month Closure Check List

The month closure procedure in an ERP system boils down to acquiring accounting records generated by the following areas: purchasing, materials management, manufacturing, sales, and fixed assets; and posting the relevant values to the financial and accounting module and the account of cost centers and objects; additionally, repostings may be made in the financial and accounting module and data flows may be started between cost accounting modules. For example, this would include, without limitation, the following activities for individual areas:

#### Purchasing / Materials Management

- recording all material collections (released to manufacturing) and receipts from manufacturing;
- recording all stock receipt (PZ) documents;
- recording and approving all A/P invoice vouchers;
- inventory valuation;

#### Manufacturing

- reporting all tasks performed in the manufacturing area in the month;

#### Fixed Assets

- calculating the depreciation plan (Dpr plan) values;
- launching Fixed Assets receipt activation and posting the period;
- checking if there is zero balance in the Purchase Settlement account and Liquidation of Fixed Assets account;

## **Sales**

- recording, approving, and printing all shipping documentation (proofs of delivery);
- invoicing all proofs of delivery documentation; approving and printing the documents;

## **Finances and Accounting**

- acquiring data (postings) from all system areas (Fixed Assets, Sales and Distribution, Purchasing, and Materials Management);
- posting payrolls;
- acquiring data for recurring postings;
- manual reposting in General Ledger accounts (if any);
- opening/closing key posting periods;

## **Cost Accounting**

- acquiring data from the cost center and cost object accounts;
- recording any manual postings and data flows, if necessary;
- recording actual activity of allocation for cost accounting;
- posting of actuals allocation;
- running manual data flows from costs of procurement and non-transferred manufacturing costs to cost drivers;
- reposting the costs of management, costs of selling, and other procurement costs to F&A;
- opening/closing key posting periods;

## **Finances and Accounting (cont.)**

- printing the trial balance and the posting journal;
- analyzing account assignment to individual sheets and statements (balance sheet, income statement);
- displaying/printing the balance sheet;
- displaying/printing the income statement (also needed to calculate CIT).

## **Summary**

Issues related to closing a reporting period are currently focusing on the use of standard software in the enterprise. The aspects described in this article cover standalone software systems and integrated (ERP) systems used with single or double chain of cost accounts. The article focuses on the use of the advanced table format and the data flow functionality that enable effective data reconciliation between financial accounting and management accounting.

## **Literature**

- [1] Hoitsch, H. J., Lingnau, V., *Kosten- und Erlösrechnung. Eine controllingorientierte Einführung*, Springer Verlag, Berlin 2007.
- [2] Kuźdowicz, D., Kuźdowicz, P., *Zastosowanie metody kolejnych przybliżeń w rachunku kosztów działań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, No. 123, Wrocław 2010, pages 277-287.
- [3] Schmidt, A., *Kostenrechnung. Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements*, W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart 2008.
- [4] Accounting Law of September 29, 1994; 2002 Journal of Laws No. 76, item 694, as amended.

### ***Authors' contact information:***

Dorota Kuźdowicz, Ph.D., Paweł Kuźdowicz, Ph.D.  
University of Zielona Góra  
Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
Poland  
d.kuzdowicz@wez.uz.zgora.pl, p.kuzdowicz@wez.uz.zgora.pl

# POTOKI DANYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z WYKORZYSTANIEM SYSTEMU ERP

## CROSS-COMPANY DATA FLOWS WITH ERP SYSTEM

**Paweł KUŹDOWICZ, Marcin RELICH, Dorota KUŹDOWICZ**

University of Zielona Góra

***Annotation:** W artykule przedstawiono wybrane aspekty modelowania strumieni przepływów danych w przedsiębiorstwie produkcyjnym z wykorzystaniem systemu ERP. Skoncentrowano się na przepływach wartościowych w obszarach sprzedaży, zakupów, produkcji, rachunkowości finansowej oraz rachunkowości zarządczej. Dokonano analizy przepływów w ramach systemu rachunku kosztów planowanych i bieżących. Przedstawiono przykład procedury rozliczenia kosztów produkcji w ujęciu miejsc powstawania oraz nośników. Zwrócono przy tym szczególną uwagę na sposoby oraz możliwości rozliczenia kosztów ogólnych na obiekty kosztowe z wykorzystaniem systemu ERP oraz porównano możliwości pozyskania danych uwarunkowane przyjętym modelem przepływów strumieni danych. Uzyskane wyniki pozwalają określić ogólne zasady modelowania przepływów strumieni danych w rozważanej klasie przedsiębiorstw.*

***Abstract:** The Article presents the selected aspects of modelling data flows in a manufacturing enterprise with the use of an enterprise resource planning system (ERP). The Article is focused on value flows within sales, purchases, production, financial accounting and managerial accounting. The analysis of flows has been performed, within the planned and actual cost accounting system. An exemplary procedure of the production cost settlement in the scope of cost centers and cost objects was described. Special attention has been paid to the modes and possibilities of general cost settlement to cost objects with the use of an ERP system. The possibilities of acquiring data conditioned by the adopted model of data flows have been compared. The results allow for a definition of general principles of modelling value flows in the considered class of enterprises.*

***Key words:** rachunek kosztów, potoki danych, system ERP*

***Key words:** cost accounting, data flows, ERP system*

### 1 Introducing

Planning, controlling and steering processes in an enterprise calls not only for quantitative but also value-based approach. Value-based approach means in particular the valuation of quantitative transactions related to the recorded business operations. Recording and analysis of business operations is usually performed using standard software, with growing popularity of ERP systems. The core of the system is one central database to gather, store and integrate data coming from various areas of an enterprise's business. Data integration allows to reflect quantity and value flows in an enterprise at the same time. The following sections of the article focus on the value flows.

Generating value flows in ERP is embedded in financial accounting and managerial accounting module objects – in particular in cost accounting. Within the presented concept, primary and secondary flows, called **data flows**, were distinguished. Primary flows concern day-to-day accounting of business operations in general ledger accounts of the financial accounting module and managerial accounting modules covering cost items of the cost center accounting, cost object accounting and income object accounting modules. Secondary flows (data flows) cover postings between managerial accounting modules related to single business operations or generated periodically – usually at the end of the reporting period.

## 2 Data flows in ERP

### 2.1 Integration of logistics and finance data

Connection of logistics and accounting in ERP, called **data integration**, steer the quantity and value data flow of an enterprise. Integration is provided by parameters contained in the system's master data. The steering of the flow comprises financial and managerial accounting functions, including cost center accounting, cost object accounting and income object accounting. Data flows begin to run once business operations are recorded and mean generating accounting records in financial accounts and accordingly – debiting and crediting cost centers, cost objects and income objects.

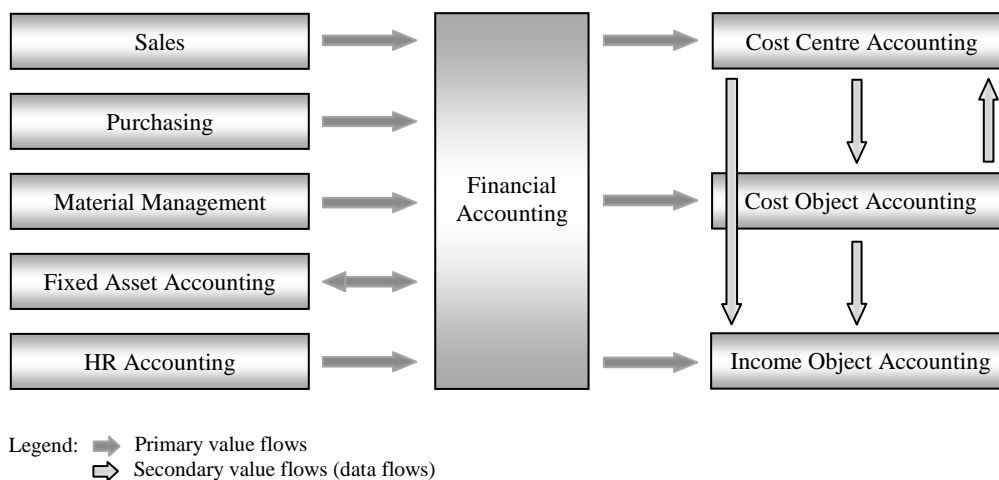


Fig. 4. Value flows with ERP system

**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** demonstrates data flows by direction and type. It was assumed that the central link connecting all areas is the financial accounting module. Accounting of business operations recorded in sales, purchasing and material management and fixed asset accounting and HR accounting modules takes place in this module. Generally, the flow runs from those modules to the financial accounting module and then to the managerial accounting modules. In the fixed asset accounting module, there is also feedback generating data flow from the financial accounting module to the fixed asset accounting module. This applies in particular to recording / accounting of purchase documents (such as invoices) in the financial accounting module, which change the value of the fixed assets in the fixed asset accounting module.

### 2.2 Directions of data flows

Data flows are postings that enable to settle values between the managerial accounting modules (compare **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Cost that are incurred from production and sales can be posted per cost center, cost object, or income object in a single step from the logistics modules to managerial accounting. To ensure that costs are allocated both correctly and precisely, various costs have to be settled in a second stage within managerial accounting (for example, from cost centers to cost objects).

The data flows can be used to debit a cost center with a given amount and credit a cost object with this amount. An example of this type of data flow is the settlement of production costs that have been incurred for an internal order. These costs are not allocated to a cost object, but to a cost center – the actual cost factor.

Considered the concept assumes that the cost center accounting and cost object accounting can both issue and receive amounts. Income object accounting can only receive amounts from cost center and cost object accounting.

This allows the award of the following data flows:

- cost center to cost object (for example, if a cost center has paid a cost object too much or too little);
- cost center to income object (for example, if a cost center has paid an income object too much or too little);
- cost object to cost center (costs for spoiled goods from a cost object to a cost center);
- cost object to income object (for example, period costs for cost objects to income objects to compare total costs with the operating results).

Another type of data flow could be the allocation of overhead costs from cost object accounting to cost center accounting.

### **3 Allocation of production costs using data flows**

Data flows serve mainly allocation of production and selling costs of a given period. This applies in particular to allocation of internal activity costs, direct costs and overhead costs of cost objects. Result data are presented in the table format using the so-called overhead cost center analysis sheet, cost item analysis sheets or income object analysis sheets. The table format enables cost analysis by category in relation to the planned, current or historical values.

#### **3.1 Cost allocation of internal activity**

Cost allocation of internal activity in an enterprise takes place in the cost center account using **auxiliary cost centers** (such as inventory, maintenance management). These serve the main cost centers (such as purchasing, manufacturing, sales). Cost allocation of internal activity takes place based on allocation keys — value and quantity keys. In practice, one of three cost allocation methods is applied: the step down method, the reciprocal method and the quantity x cost rate method. The first two methods cause clearing “to zero” of auxiliary cost centers and transferring them entirely to the main cost centers. The third method allows for deficiency or surplus in value of auxiliary cost centers depending on the adopted accounting prices and the degree of use of those cost centers. The method will be used for further discussion.

#### **3.2 Allocation of direct cost objects**

Direct costs allocation takes place in the cost object account. There are three main categories of direct costs: raw material, labor costs and machine hours. The cost object may be single orders, products or product groups and large long-term projects. Direct costs of single cost objects are determined based on: master files (bills of materials [BOM], routings, operations and cost rates) and transaction data covering in particular the actual data concerning the performed processes. The cost is a product of the quantity of a used production factor and its price (cost rate). There are three types of cost rates: current, planned and standard. In practice, standard rates are usually applied.

#### **3.3 Allocation of overhead costs objects**

Overhead costs are costs that cannot directly be allocated to cost factors (for example, payroll overheads, equipment overheads, and material overheads). Like direct costs, overhead costs are considered in relation to a cost object or income object, but they cannot be directly assigned to either. To get around this, overhead costs can be calculated for cost centers and then distribute the overhead among cost objects.

The amounts relevant to overhead cost calculation (for example, direct costs such as raw material costs and equipment costs) can be often posted to cost object accounting. Therefore, the overhead costs in cost object accounting can be calculated based on empirical values, without requiring information from cost centers. Overhead costs are calculated via surcharge. Calculation can be often performed based on percentage or absolute surcharge. When overhead costs are calculated via surcharge, than overhead costs can be also posted from cost object accounting to cost center accounting with data flow, and thereby credit cost centers with the overhead costs. This allows to calculate the standard cost determined e.g. using standard (normal) mark-up rates to current cost.

## 4 Example

The chart below illustrates generating data flows in a manufacturing enterprise including auxiliary and main cost centers, cost objects and income objects. A table form was adopted for data presentation. Data flows were divided into primary and secondary: the latter in two variants — in standard and current cost accounting. At the end of each calculation, checksums were determined – cumulatively. The results were shown in tables.

### 4.1 Primary data flows

The first stage covers recording of primary data flows concerning overhead costs accounting in auxiliary and main cost centers (amounts of PLN 150 thousand and PLN 600 thousand, respectively); primary material costs — in cost objects (PLN 850 thousand) and revenue and cost of products sold (PLN 2,000 thousand and PLN 1,200, respectively).

Itemization	Service cost centers	Main cost centers	Cost objects	Income objects (-)
<b>Primary data flows</b>				
Primary overhead costs	+150	+600		
Cost of raw materials			+850	
Cost of product sold				+1.200
Revenues from product sales				-2.000
<b>Check total 1</b>	<b>+150</b>	<b>+600</b>	<b>+850</b>	<b>-800</b>

Fig. 5. Primary data flows analysis sheet

Unlike costs, revenue amounts for income objects were given with the “-“ minus mark. The checksum is then given with the “+” plus mark.

### 4.2 Secondary data flows of production and internal activities

Another stage is to record secondary data flows occurring between centers and cost objects, which reflect labor, order and internal activities costs, respectively.

Itemization	Service cost centers	Main cost centers	Cost objects	Income objects (-)
<b>Secondary data flows</b>				
Labour actual costs		-500	+500	
Cost allocation of internal order	+80		-80	
Cost allocation of internal activity	-200	+200		
<b>Check total 2</b>	<b>+30</b>	<b>+300</b>	<b>+1.270</b>	<b>-800</b>

Fig. 6. Secondary data flows analysis sheet

Data flow for labor cost includes labor and machine hour costs. This means simultaneous cost object debiting (e.g. one or many production orders) for which work was performed, and crediting of cost centers which delivered the work. Crediting is posted with a “-“ minus meaning crediting (crediting an account) of a given cost center. Debiting is with the “+” plus mark (amounts, respectively: *-PLN 500 thousand* and *+PLN 500 thousand*).

Allocation of cost of internal orders has an opposite effect: it means crediting of the temporary cost object (concerning internal orders) and debiting of cost center for which the order was delivered (amounts, respectively: *-PLN 80 thousand* and *+PLN 80 thousand*). Internal order examples include repair of defective products or manufacturing equipment for its own use.



Cost allocation of internal activities includes relocation of cost of activities of one type centers (usually auxiliary) to others (main) cost centers (amounts, respectively: *-PLN 200 thousand and +PLN 200 thousand*).

The checksum 2 illustrates impact of the above data flow on the balance of the objects discussed. Therefore: in each cost center and object there remains, respectively: *PLN 30 thousand, PLN 300 thousand and PLN 1,270 thousand* for allocation. The result for income objects remains unchanged: *PLN 800 thousand*.

## 4.2 Secondary data flows for periodic accounting

Generating data flows for periodic accounting has been shown in two variants: classic (variant *a*) based on the standard cost accounting and modern (variant *b*) based on current cost system. Both variants involve allocation of general cost and recognition of production cost; the difference is the manner of overhead cost allocation. Variant *a* assumes overhead cost allocation based on standard (normal) mark-up rates, while variant *b* – the use of data flows.

Itemization	Service cost centers	Main cost centers	Cost objects	Income objects (-)
<b>Third rate data flows (variant a)</b>				
Allocation of production overhead costs (as %)		-140		+140
Allocation of selling expenses (as %)		-100		+100
Allocation of administrative expenses (as %)		-20		+20
Allocation of other expenses (as %)	-15			+15
Credit of production cost			-1.200	
<b>Check total 3a (normal)</b>	+15	+40	+70	-525
Conversion to current cost	-15	-40	+20	35
<b>Check total 3a (actual)</b>	0	0	+90	-490
<b>Third rate data flows (variant b)</b>				
Allocation of production overhead costs		-170	+20	+150
Allocation of selling expenses		-90		+90
Allocation of administrative expenses		-40		+40
Allocation of other expenses	-30			+30
Credit of production cost			-1.200	
<b>Check total 3b (actual)</b>	0	0	+90	-490

Fig. 7. Third rate data flows analysis sheet – variant b

The application of standard mark-up rates causes undervaluation or overvaluation of cost objects and deficiency or surplus of costs of credited cost centers. The example features surplus in auxiliary values and main cost centers in the following amounts: *PLN 15 thousand and PLN 40 thousand*. The elimination of the surpluses makes standard cost the current cost and thus standard income (of *PLN 525,000*) the current income (*PLN 490,000*) for the income object. The same effect was obtained in variant *b* – using data flows based on current costs.

The approach to the above value flows also allowed to determine the value of work in progress – in the amount of *PLN 90 thousand*, as cost of income object comprising direct costs and overheads. The costs will be activated at the time of completing open manufacturing orders and adding finished products to inventory. This will then trigger an additional data flow, i.e. credit of production cost.

## Summary

The article presents a concept of production and selling cost allocation in a manufacturing enterprise using the ERP data flow function. Unlike the classic format of data presentation – in accounts – a table format was chosen. This helps to clearly illustrate value flows in an enterprise including both financial and managerial accounting. This allows in particular to reflect results based on standard cost and current cost account and determine the value of work in progress.

## Literature

- [1] BANASZAK Z., KŁOS S., MLECZKO J., Zintegrowane systemy zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 21-27.
- [2] BOJARSKI R. [Editor], Laboratorium z systemów informatycznych zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- [3] HOITSCH, H. J., LINGNAU, V., Kosten- und Erlösrechnung. Eine controllingorientierte Einführung, Springer Verlag, Berlin 2007.
- [4] KUŹDOWICZ, D., KUŹDOWICZ, P., Zastosowanie metody kolejnych przybliżeń w rachunku kosztów działań, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 123, Wrocław 2010, s. 277-287.
- [5] KLUGE P.D., KUŹDOWICZ P., ERP-Datenintegration - Chance für die Controlling-Entwicklung in kleineren Unternehmen mit hoher Geschäftsprozess-Intensität, w: Die Rolle des Controllers im Mittelstand : funktionale, institutionelle und instrumentelle Ausgestaltung, red. Lingnau V., Josef Eul Verlag GmbH, Köln 2008 , s. 205-220.
- [6] KLUGE , P., KUŹDOWICZ, P., ORZESZKO P., Controlling wspomagany komputerowo z wykorzystaniem systemu ERP, Oficyna Wydaw. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2005.
- [7] SCHMIDT, A., Kostenrechnung. Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements, W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart 2008.

### *Authors' contact information:*

Paweł Kuźdowicz, Ph.D.  
University of Zielona Góra  
Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
Poland  
p.kuzdowicz@wez.uz.zgora.pl

Marcin Relich, Ph.D  
University of Zielona Góra  
Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
Poland  
m.relich@wez.uz.zgora.pl

Dorota Kuźdowicz, Ph.D  
University of Zielona Góra  
Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra  
Poland  
d.kuzdowicz@wez.uz.zgora.pl

# KLÚČOVÉ DETERMINANTY INOVAČNEJ AKTIVITY MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## KEY FACTORS DETERMINING INNOVATION ACTIVITIES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SLOVAKIA

Ľubica LESÁKOVÁ

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela

**Abstrakt:** Strategickou odpoveďou na výzvy, ktoré stoja v súčasnosti pred našou podnikovou sférou, môže byť len rozvoj ekonomiky založenej na vedomostiach, inováciách a vzdelaných ľuďoch. Inovácie sa stávajú dôležitým faktorom úspešného rozvoja každého podnikateľského subjektu. V súvislosti s rozvojom inovačných procesov dochádza postupne k zvyšovaniu významu inovačných aktivít aj v malých a stredných podnikoch (MSP). Viaceré príklady potvrdzujú, že práve tieto podniky poskytujú značný priestor na inovácie. Napriek všetkým výhodám a prednostiam, ktorými MSP v tejto oblasti disponujú, majú vo vzťahu k inováciám aj svoje handikapy. Zintenzívniť inovačné aktivity je preto jednou z hlavných úloh MSP v súčasnosti. Cieľom príspevku je na základe analýzy v sektore MSP v SR zhodnotiť úroveň ich inovačnej aktivity, identifikovať rozhodujúce faktory ovplyvňujúce ich inovačnú činnosť a formulovať základné predpoklady (vnútorné i vonkajšie) úspešného rozvoja inovačnej aktivity v sektore malých a stredných podnikov v SR.

**Abstract:** Strategic answer to all challenges resulting from changes in global business environment can be only development of economy based on knowledges, innovations and educated people. Innovations have become very important determinant of successful development of every firm. With the development of innovation activities in all types of enterprises it is evident the growing role of innovations also in small and medium enterprises (SME). Many examples confirm, that SME create a larger space for innovation. In spite of all above mentioned advantages, SME have also some handicaps. To strenghten innovation activities is therefore one of the main task of SME nowadays. The aim of the article is to analyze innovation activities in SME sector in Slovakia, to identify the main factors determining their innovation activities and to formulate basic preconditions (internal and external) of successful development of innovation activities in SME in Slovakia.

**KLúčové slová:** inovácie, malé a stredné podniky, inovačné aktivity, Slovenská republika

**Key words:** innovations, small and medium enterprises, innovation activities, Slovak Republic

**Affiliácia ku grantu:** VEGA 1/0654/11 Inovatívne malé a stredné podniky ako súčasť formovania znalostnej ekonomiky v Slovenskej republike.

### Úvod

Inovácie sú celosvetovo považované za jednu z možností ako zrýchliť prechod z pokrízovej ekonomiky na silnejšiu a trvalo udržateľnú ekonomiku. Hoci nejde o riešenie pre všetky svetové problémy, inovácie vytvárajú predpoklady pre vznik nových odvetví, podnikov i pracovných miest a sú predpokladom zvýšenia konkurencieschopnosti v najširšom slova zmysle.

Ako vyplýva z Európskeho inovačného hodnotenia (European Innovation Scoreboard EIS 2010) Slovensko patrí v medzinárodnom porovnaní medzi krajiny s nižšou inovačnou výkonnosťou, pričom dosahuje

slabý priemer krajín EÚ. Spomedzi 27 krajín EÚ sme až na 23. mieste z hľadiska inovačnej výkonnosti a patríme do skupiny tzv. dobiehajúcich krajín. Možno konštatovať, že zaostávanie Slovenska vo výskumnej a inovačnej činnosti je výsledkom viacerých faktorov: je odrazom nízkeho objemu prostriedkov vynakladaných na výskum a vývoj – a to tak z verejných ako aj zo súkromných zdrojov (priemer výdavkov krajín EÚ 27 je 1,82 % HDP, v SR je to len 0,48 % HDP, pričom verejné prostriedky predstavujú 55 % z celkových výdavkov na vedu a výskum), je dôsledkom nedostatočného prepojenia a pomalej aplikácie výsledkov výskumu a vývoja do praxe, ale aj nedostatočného počtu vedeckých pracovníkov.

Keďže problematika inovácií a inovačného rozvoja je mimoriadne široká, cieľom predloženého príspevku je prezentovať rozhodujúce faktory ovplyvňujúce inovačnú činnosť malých a stredných podnikov (ďalej MSP) v SR a formulovať predpoklady budúceho úspešného rozvoja ich inovačnej aktivity.

## 1 Inovačná činnosť v sektore malých a stredných podnikov v SR

V súvislosti s rozvojom inovačných procesov dochádza postupne k zvyšovaniu významu inovačných aktivít aj v malých a stredných podnikoch. Viaceré príklady potvrdzujú, že práve tieto podniky poskytujú značný priestor na inovácie, pretože v nich existuje menej reštriktívnych organizačných prvkov a väčšia individuálnosť. Napriek všetkým výhodám a prednostiam, ktorými malé a stredné podniky v tejto oblasti disponujú, majú vo vzťahu k inováciám aj svoje hendikepy (viaceré malé podniky spravidla nemajú vlastné výskumné a vývojové kapacity, a navyše sa potýkajú s finančnými bariérami).

Medzi veľkosťou podniku a inovačnou aktivitou existuje silná závislosť. Je dokázané, že s rastom veľkosti podniku rastie aj podiel inovačných aktivít. Platí to tak v krajinách Európskej únie ako aj v krajinách V4, rovnako pre priemysel ako aj služby. Detailnejšie informácie o podiele podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov SR podľa veľkostných skupín v % poskytuje tabuľka 1.

**Tabuľka 1** Podiel podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov SR podľa veľkostných skupín spolu (v %) – ukazovateľ 1

Ukazovateľ 1	2004	2006	2008
Všetky podniky	21,1	22,7	33,6
Malé podniky	14,9	17,4	29,3
Stredné podniky	32,7	31,8	46,6
Veľké podniky	57,4	56,6	67,9

\* Prameň: Štatistická ročenka SR, 2010

Napriek tomu, že podiel podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov sa v SR v sledovanom období rokov 2004 – 2008 zvýšil (v sektore malých podnikov takmer dvojnásobne a v sektore stredných podnikov o cca 42 %), stále zostáva hlboko pod priemerom krajín EÚ (približne na polovičnej úrovni).

Dôležitou reláciou v inovačných aktivitách je relácia medzi inováciou produktov a procesov, pretože každá z nich ovplyvňuje konkurenčnú schopnosť produkcie na trhu iným spôsobom. Zatiaľ čo *inovácie produktov* umožňujú rozširovať trh a v prípade radikálnych inovácií dokonca otvárať nové trhy, a teda pôsobiť na konkurenčnú schopnosť prostredníctvom vyšších úžitkových parametrov a kvalitou výrobkov, *inovácie procesov* majú tendenciu racionalizovať výrobu, znižovať náklady produkcie, zvyšovať produktivitu práce a ovplyvňovať tak prenikanie výrobkov na trh cenovou konkurenciou. Tabuľka 2 prezentuje podiel podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov SR podľa druhu inovácií (v %).

**Tabuľka 2** Podiel podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov SR podľa druhu inovácií (v %) – ukazovateľ 2

Ukazovateľ 2	2004	2006	2008
Všetky druhy inovácií spolu	21,1	22,7	33,6
- úspešné inovácie	21,1	22,7	19,9
inovácia len produktu	3,7	5,0	3,8
inovácia len procesu	7,1	8,1	6,5
inovácia produktu a procesu	9,2	8,6	8,6
- nedokončené alebo zastavené inováčné aktivity	1,1	1,1	1,0
Podniky bez inovačnej aktivity	78,9	77,3	66,4

Prameň: Štatistická ročenka SR, 2010

Uvedený vývoj je možné hodnotiť pozitívne. Celkový rast všetkých druhov inovácií predstavoval v sledovanom období nárast o 59 %, stále však zostáva veľký počet podnikov bez inovačnej aktivity (66,4 %).

## 2 Rozhodujúce faktory ovplyvňujúce inovačnú činnosť v MSP v SR

Hore uvedené údaje, ako aj výsledky rozsiahlych výskumov o stave malého a stredného podnikania v SR (realizovaných v rokoch 2008 – 2010) Národnou agentúrou pre malé a stredné podnikanie v spolupráci s Infostatom a Ústavom pre výskum verejnej mienky pri Štatistickom úrade SR na reprezentatívnej vzorke 1 070 malých a stredných podnikov, ako aj ďalšie sekundárne údaje, poskytli východisko pre zhodnotenie inovačnej činnosti v sektore malých a stredných podnikov a umožnili identifikovať rozhodujúce faktory ovplyvňujúce ich činnosť ([www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk), [www.economy.gov.sk](http://www.economy.gov.sk)). Faktory determinujúce inovačnú činnosť malých a stredných podnikov sú viaceré. Širší pohľad na identifikáciu faktorov inovačnej aktivity poskytujú výsledky spomínaných výskumov. K najvýznamnejším z nich patria:

1. Malé a stredné podniky považujú za najvýraznejší faktor obmedzujúci ich inovačné aktivity problémy s dostupnosťou finančných zdrojov. **Nedostatok finančných zdrojov** financovania naznačuje aj skutočnosť, že podniky inovujú prevažne z vlastných finančných prostriedkov, čo potvrdzujú aj prieskumy uskutočnené NARMSP. Keďže vlastné zdroje sú vo väčšine prípadov nepostačujúce, na podporu inovačných aktivít sa využívajú aj zdroje od iných subjektov, bánk, od štátu, z fondov EÚ a pod., t.j. cudzie zdroje.

Neochota bánk podieľať sa na financovaní inovačných projektov sa výrazne prejavuje práve vo vzťahu k malým a stredným podnikom, ktoré nie sú schopné poskytnúť banke dostatočné záruky za prijatý úver. Využiť je možné ponuku niektorých bánk, ktoré poskytujú malým a stredným podnikom tzv. *mikroúvery* predstavujúce dôležitý nástroj ich rozvoja. Nahrádzajú klasické pôžičky komerčných bánk, ktoré nie sú pre podniky dostupné. Ďalším, v súčasnosti jedným z najpoužívanejších zdrojov financovania inovačných aktivít malých a stredných podnikov, je *rizikový kapitál* (*venture capital*). Obmedzený prístup k bankovým úverom núti malých a stredných podnikateľov využívať *pomoc* tzv. *obchodných anjelov* (*business angels*). Obchodní anjeli sú zvyčajne súkromné osoby s vlastným kapitálom a skúsenosťami z podnikania, ktoré sú ochotné použiť vlastný kapitál na investovanie do zaujímavých nápadov alebo do rýchlo rastúcich spoločností. V súčasnosti sa preferovaným typom investovania v európskych malých a stredných podnikoch, ktoré nahrádza tradičné úverové financovanie, stáva *leasing*. Investormi umožňuje efektívne uplatniť najnovšie poznatky vedy a technického rozvoja do praxe a bezprostredne spojiť investičnú činnosť s následným vývojom produkcie a tržieb.

Okrem spomenutých zdrojov financovania výskumu, vývoja a inovačných aktivít môžu malé a stredné podniky *využívať podporu zo štátu*. Štátna podpora sa uskutočňuje poskytovaním finančných prostriedkov zo štátneho rozpočtu *formou nenávratnej podpory*, ktorá môže byť *priama alebo nepriama*.

Podporu financovania inovačných aktivít treba hľadať aj v prostriedkoch Európskej únie. V rokoch 2007-2013 sú inovačné aktivity podporované rozhodujúcou mierou z prostriedkov štrukturálnych fondov EÚ a to **z Európskeho fondu regionálneho rozvoja** (Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast, operačný program Výskum a vývoj) a **z Európskeho sociálneho fondu** (Operačný program Vzdelávanie a operačný program Zamestnanosť a sociálna

inklúzia), z prostriedkov komunitárnych programov (Rámcový program pre konkurencieschopnosť a inovácie), i z prostriedkov štátneho rozpočtu SR.

2. Ďalším dôvodom slabej inovatívnosti, ktorý uvádzajú výsledky spomínaného výskumu je skutočnosť, že len malé percento malých a stredných podnikov považuje **inovatívnosť za dôležitý nástroj konkurencieschopnosti**. To znamená, že prevažná **väčšina malých a stredných podnikov** na Slovensku **si neuvedomuje, alebo podceňuje význam inovácií** v súčasnom globálnom svete. Táto skutočnosť nesie v sebe riziko, že firmy nebudú vedieť využívať príležitosti, ktoré im ponúkajú napr. inovačné programy EÚ. Inými slovami, ide o rozvíjanie proinovačného myslenia, a preto je potrebné *rozvíjať ľudské zdroje*. **Vzdelanostná úroveň obyvateľstva** a trvalý rast jeho kvalifikácie je preto jedným zo základných predpokladov úspešného rozvoja inovačnej činnosti. Je nevyhnutnou podmienkou udržateľného ekonomického rastu, inovácií vyšších rádov a absorpčnej schopnosti výsledkov pokroku svetovej vedy a know-how do domáceho prostredia.
3. Rozvoj inovačnej činnosti je v značnej miere determinovaný faktorom, ktorý sa nie vždy doceňuje (osobitne v podmienkach malých a stredných podnikov). Ide o **zdroje informácií pre inovácie**. Zdrojov inovačných nápadov a myšlienok je v podnikateľských subjektoch mimoriadne veľa. Zdroje informácií pre inovácie v inovujúcich priemyselných podnikoch môžu prichádzať zvnútra podniku, z ďalších podnikov zo skupiny podnikov (zhlukov, sietí, nadnárodných spoločností), od dodávateľov, zákazníkov, konkurencie, z univerzít, od výskumných organizácií, z konferencií, výstav, odborných časopisov atď.
4. **Rozvoj inkubátorov, vedeckých a technologických parkov, zhluky a siete, klastrové iniciatívy ako prejav inovačného prístupu** k rozvoju podnikania, to všetko môže napomôcť rozvoju inovačných aktivít malých a stredných podnikov. Tento proces ešte stále nie je na Slovensku dostatočne rozvinutý (uvedenej problematike sa venujeme v samostatných príspevkoch).
5. Významnú úlohu **v oblasti výskumu a vývoja, ako aj v oblasti transferu a difúzie inovácií** zohrávajú **nadnárodné spoločnosti**. Zostrenie konkurenčného boja posilňuje úlohu inovácií a významným spôsobom zvyšuje úlohu inovačných stratégií v činnosti nadnárodných spoločností. Nadnárodné spoločnosti si v čoraz väčšej miere objednávajú aplikovaný výskum v menších externých firmách, ktoré tak isto rozpracúvajú výsledky základného výskumu do technologickej podoby. Aj keď je tento proces v jednotlivých odvetviach diferencovaný, celkovo je možné konštatovať, že sa stáva významnou súčasťou procesu *outsourcingu* v celosvetovom meradle. Priestor sa tu otvára aj pre malé a stredné podniky. Pre hospodársky menej rozvinuté krajiny, ktoré nemajú dostatočne rozvinuté domáce zdroje technológií, je transfer technológií zo zahraničia jedným z hlavných spôsobov prekonávania ich zaostávania. Pritom nejde iba o transfer technológií do vyslovene sofistikovaných odvetví, ale aj do tradičných sektorov, ktoré pod vplyvom technologického rozvoja menia svoju kvalitu.
6. Rezervy sú aj v oblasti budovania malých inovatívnych firiem. Príkladom využitia príležitostí, ktoré ponúka globalizácia pre malé a stredné podniky, osobitne v krajinách s malým vnútorným trhom, sú firmy zrodené globálne, **tzv. global start-up**. Ide o malé inovatívne firmy, ktoré sa stávajú hnacími motormi radikálnych inovácií v novej ekonomike. Mnohé začínajúce start-up však čelia kľúčovému problému – nedostatku kapitálu. Viaceré príklady z vyspelých krajín poskytujú návod, ako túto prekážku prekonať. Riešením je najmä vytvorenie väzieb medzi veľkými podnikmi a tzv. start-up a možnosť využitia rizikového financovania a fondov rizikového kapitálu.

Malé a stredné podniky, ktoré chcú skutočne systematicky pracovať na inováciách, musia mať znalosti, schopnosti, praktické návyky:

- systematicky zhromažďovať všetky podnety, ktoré by mohli viesť k inováciám,
- kreatívnych zamestnancov,
- schopnosť posúdiť reálnosť inovačného nápadu,
- dobrú tímovú prácu,
- projektový prístup a schopnosť riadiť projekty,
- spoluprácu s externými odbornými kapacitami (vysokými školami, výskumnými pracoviskami),
- správnu mieru prijímania rizika,
- motiváciu zamestnancov,
- priebežné vzdelávanie zamestnancov,

- schopnosť financovať inovačné aktivity.

Potvrďuje sa, že inovačná aktivita malých a stredných podnikov je výrazne determinovaná aj štátnou politikou podpory inovácií a vytvorením správnych nástrojov na ich podporu. V ďalšej časti príspevku formulujeme preto hlavné zámery a nástroje podpory inovačných aktivít MSP v SR.

### 3 Zámery v oblasti podpory inovačných aktivít malých a stredných podnikov v SR

Ekonomický rast a napredovanie si dnes vyžaduje omnoho viac ako v minulých rokoch podporu inovácií a vytvorenie správnych nástrojov na ich podporu. Ukazuje sa, že podpora inovačných aktivít v podnikoch, najmä malých a stredných podnikoch, je jedným zo základných nástrojov pre zabezpečenie rozvoja Slovenska.

Na to, aby sa hospodárstvo Slovenska začalo v budúcom období vyvíjať pozitívnym smerom do budúcnosti, bude potrebné postupne riešiť otázky súvisiace s nízkou úrovňou investícií do vedy, výskumu a inovácií v pomere k k vyspelým štátom EÚ s cieľom:

- zmeniť trend medziročného poklesu súkromných investícií do výskumných aktivít,
- odstrániť disproporcie minulého obdobia, keď sa na podporu rozvoja inovácií využívali hlavne prostriedky zo štrukturálnych fondov EÚ, respektíve z programov medzinárodnej spolupráce,
- zlepšiť spoluprácu medzi poskytovateľmi poznatkov a ich prijímateľmi v rámci všetkých odvetví a vytvoriť zo strany verejných inštitúcií podmienky pre zabezpečenie účinnej podpory vybraných podnikateľských subjektov vykonávajúcich priemyselný výskum a vývoj.

Základnými dokumentmi, ktorých strategickým cieľom je dosiahnuť, aby sa inovácie v SR stali jedným z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu SR, sú Inovačná stratégia SR do roku 2013 a Inovačná politika na roky 2011 – 2013, ktorá nadväzuje na Inovačnú politiku SR na roky 2008 – 2010.

Základným zámerom inovačnej politiky je vytvorenie podporných mechanizmov pre vznik a rozvoj inovačných štruktúr, inovatívnych podnikov, partnerstva a spolupráce podnikov, univerzít a výskumných ústavov v oblasti výskumu, vývoja a inovácií a vytváranie podmienok pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti Slovenska.

Hlavné ciele Inovačnej politiky na roky 2011 – 2013 sú smerované do niekoľkých oblastí:

- v spolupráci s podnikovou sférou prehodnotiť podporné a motivačné nástroje na rast inovácií v podnikoch,
- prehĺbiť podporu spolupráce univerzít, výskumných inštitúcií a podnikov s využitím najlepších príkladov z EÚ vrátane zavádzania nepriamych podporných nástrojov na inovácie,
- prepojiť problematiku inovácií a priamych zahraničných investícií s cieľom trvalo udržateľného rastu slovenskej ekonomiky,
- jasne definovať medzirezortné kompetencie v oblasti výskumu a vývoja a inovácií s cieľom zvýšiť inovačné aktivity v podnikovej sfére a koordináciu štátnych inštitúcií pri ich podpore.

Zámery Inovačnej politiky SR sú formulované v troch základných prioritách: 1. Vysoko kvalitná infraštruktúra a efektívny systém inovácií, 2. Kvalitné ľudské zdroje a 3. Účinné nástroje pre inovácie.

Prvá priorita „Vysoko kvalitná infraštruktúra a efektívny systém inovácií“ je rozpracovaná v podobe 5 priorít zameraných na podporu inovatívnych priemyselných klastrových organizácií, na propagáciu inovácií a budovanie celospoločenského inovačného povedomia, na podporu organizácie súťaže „inovatívny čin roka“, či na podporu projektov uchádzajúcich sa o zdroje z komunitárnych programov EÚ na podporu inovácií.

Druhá priorita „Kvalitné ľudské zdroje“ je rozpracovaná prostredníctvom troch opatrení, obsahom ktorých je vzdelávanie malých a stredných podnikov v oblasti inovácií, vytvorenie systému celoživotného vzdelávania a poradenstva a vypracovanie koncepcie odborného vzdelávania a prípravy žiakov na výkon povolania.

Tretia priorita „Účinné nástroje pre inovácie“ je zameraná na a) vypracovanie národného motivačného projektu na zvýšenie inovačnej výkonnosti SR a návrh moderných podporných nástrojov pre rast inovačnej výkonnosti SR, b) na nástroje finančného inžinierstva - podpora financovania inovácií a podpora zvyšovania investícií do inovácií z verejných zdrojov, c) na podporu inovácií prostredníctvom inovačných voucherov.

Je zrejmé, že strategickou odpoveďou na výzvy vyplývajúce zo zmien vonkajšieho prostredia, ktoré stoja dnes pred našou podnikovou sférou, môže byť len rozvoj ekonomiky založenej na vedomostiach, inováciách a vzdelaných ľuďoch. Podpora inovačných aktivít v podnikoch, najmä v malých a stredných podnikoch, je jedným zo základných nástrojov pre zabezpečenie rozvoja Slovenska.

## **Záver**

Slovensko ako malá krajina musí svoju prosperitu a konkurencieschopnosť zakladať predovšetkým na rýchlom a efektívnom získavaní nových poznatkov a ich uplatnení v nových výrobkoch technológiách a službách. Bohužiaľ, práve prebiehajúca finančná a hospodárska kríza spôsobila zásadné zmeny na finančných a kapitálových trhoch a prejavuje sa v celej ekonomike. Dá sa preto očakávať, že rozmach inovácií, investovania a celkové kapitálové toky budú preriedené. Všetky podniky v rámci racionalizácie činností sa budú sústreďovať na minimalizáciu rizika spojeného so strategickými aj taktickými rozhodnutiami. Napriek pravdepodobnému obmedzeniu inovácií je naďalej potrebné podporovať inovatívnosť, vzdelávanie a využívať všetky voľné zdroje na to, aby sa konkurencieschopnosť našich podnikov a prostredníctvom nich aj celej slovenskej ekonomiky neustále zvyšovala.

## **Literatúra**

- [1] Inovačná stratégia Slovenskej republiky na roky 2007-2013. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva SR, 2007.
- [2] Inovačná politika Slovenskej republiky na roky 2011-2013. Bratislava : Ministerstvo hospodárstva, SR, 2011.
- [3] JÁČ, I. – RYDVALOVÁ, P. – ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- [4] LESÁKOVÁ, L. Key attributes of innovation activities in small and medium enterprises sector in Slovakia. Banská Bystrica : Faculty of Economics, Matej Bel University, 2011, pp. 15-33. ISBN 80-8083-296-X.
- [5] LESÁKOVÁ, L. Evaluating innovation activities in small and medium enterprises in Slovakia. In: Contemporary challenges towards management. Katowice: Uniwersytet Slaski, 2009. ISBN 80 – 8083 – 194 – 7.
- [6] Štatistická ročenka Slovenskej republiky, 2010.
- [7] [www.innovation.gov](http://www.innovation.gov)
- [8] [www.portal.statistics.sk](http://www.portal.statistics.sk)
- [9] [www.economy.gov.sk](http://www.economy.gov.sk)
- [10] [www.eurostat.sk](http://www.eurostat.sk)

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

Prof. Ing. Ľubica Lesáková, PhD.  
Ekonomická fakulta  
Univerzity Mateja Bela  
Tajovského 10, 975 90 BanskáBystrica  
Slovenská republika  
[lubica.lesakova@umb.sk](mailto:lubica.lesakova@umb.sk)



# ZAMYŠLENÍ NAD DOKTRINÁLNÍMI A APLIKAČNÍMI PŘÍSTUPY K ZÁKONNÉMU JEDNÁNÍ PODNIKATELE

## A REFLECTION ON DOCTRINAL AND APPLICATION APPROACHES TOWARDS LEGAL CONDUCT OF AN ENTREPRENEUR

Ludmila LOCHMANOVÁ

Katedra obchodního a mezinárodního práva, Právnická fakulta, UP v Olomouci

**Anotace:** Interpretace a aplikace příslušných ustanovení obchodního zákoníku o jednání podnikatele - zejména podnikatele právnické osoby - přinesla od nabytí účinnosti tohoto předpisu řadu výkladových potíží. Právnická osoba nejedná navenek (se třetími osobami) pouze prostřednictvím svého statutárního orgánu, ale i prostřednictvím zákonných nebo smluvních zástupců. Regulace zákonného zastoupení podnikatele je velmi obecná, čímž skýtá prostor k různým legálním i nelegálním aplikacím. Totéž platí o kumulaci postavení statutárního orgánu a zákonného zástupce (např. člena představenstva ve funkci generálního ředitele těžce akciové společnosti), nebo o výkonu funkce člena statutárního orgánu v pracovněprávním poměru. Dlouhotrvající doktrinní i judikaturní spory ukončila novela obchodního zákoníku účinná od 1. 1. 2012, která zavedla tzv. pověření obchodním vedením. Nakolik úspěšně, účelně či naopak tendenčně, prověří až praxe.

**Abstract:** Interpretation and application of appropriate regulations of commercial code concerning code of conduct of an entrepreneur – mainly legal persons as entrepreneurs – have brought many interpretation difficulties since it was published. Legal person does not deal externally (with third persons) only via its own statutory organ but also via legal or contract representation. Regulation of legal representation of an entrepreneur is very vague and therefore it enables variety of legal and illegal applications. The same stands for a cumulation of posts of statutar body and a legal representative (for example a member of a board of representatives carrying out a post of general director of the same share company) or for carrying out a post of a member of a statutar body in labor relation. The disputes which had been carried on for long were finished by a novelization of commercial law which came into force on 1<sup>st</sup> January 2012 and which implemented so called authorization by the business leadership. Whether it was indeed successful will be only proved by time and practice.

**Klíčová slova:** Právnická osoba. Statutární orgán. Zákonné zastoupení. Vedoucí odštěpného závodu. Pověření při provozování podniku. Mandátní smlouva. Pověření obchodním vedením.

**Key words:** Legal person, Statutar body, Legal representation, Chief of branch Enterprise. Authorization for running an enterprise, Mandate contract, Authorization by business leadership

### 1 Úvodní poznámky

Interpretace právní úpravy jednání podnikatele plní stránky odborných publikací již řadu let. Skutečnost, že se jedná o institut „trvale aktuální“ a představující jeden ze závažných praktických problémů obchodních vztahů, podporují i desítky rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR, jehož závěry přesvědčují jak o striktním dodržování kogentních ustanovení právních předpisů, tak o nezbytnosti extenzivního výkladu především tzv. zákonného zastoupení podnikatele podle § 15 obchodního zákoníku (dále též jen „obch. zák.“).

Zatímco při osobním jednání podnikatele fyzické osoby nevznikají zásadnější výkladové či praktické problémy, opak je pravdou u osob právnických, a to jak u jednání prostřednictvím jejich statutárních orgánů, tak i u jednání zákonných zástupců. Věcně plyne podstata problémů z členitějšího rozvrstvení podniku na různorodé organizační jednotky, (obvykle) kolektivního statutárního orgánu, většího počtu zaměstnanců i charakteru

podnikatelských aktivit. Právně pak vyvěrá z povahy právnické osoby, jestliže právo přiznává subjektivitu „útvary“, který jí v psychofyzickém smyslu není. K. Eliáš se s vysvětlením obrací na C. F. Savignyho, který již v roce 1840 prezentuje, že *právní subjektivita je sice spojena s pojmem člověka, avšak přesto existují jisté umělé útvary, které jsou pro právní účely touto způsobilostí nadány*.<sup>33</sup> Není-li právnické osobě přiznána způsobilost k právním úkonům, nemůže svou vůli projevovat přímo (osobně), ale pouze s využitím svého zástupce. Soudobé tuzemské právo je založeno na opačné koncepci, jestliže přímým jednáním právnické osoby rozumí jednání jejího statutárního orgánu. Od této koncepce má být napříště upuštěno. Ke změně na „běžné zastoupení právnické osoby“ dojde s účinností nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.), tedy od 1. 1. 2014.<sup>34</sup>

Zaměříme-li se na účinné právo, pak obecná úprava jednání právnických osob je dána ustanovením § 20 občanského zákoníku (zákon č. 40/1964 Sb., dále též jen „obč. zák.“). Právnická osoba jedná především svým statutárním orgánem, jehož jednání je jednáním této právnické osoby a jehož jednání jsou právnické osobě přičítána (přímé jednání v rámci vnější působnosti). Vedle statutárních orgánů mohou za právnickou osobu (stále podle úpravy v obč. zák.) činit právní úkony i jiní její zaměstnanci nebo členové, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech právnické osoby nebo je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé. Citované ustanovení zřetelně rozlišuje jednání právnické osoby a jednání za právnickou osobu. Podmínky pro vznik zastoupení jsou dvě, resp. tři: zástupcem může být pouze zaměstnanec nebo člen právnické osoby, zastoupení musí plynout z vnitřních předpisů nebo to musí být (alespoň) vzhledem k pracovnímu zařazení (zaměstnanec) obvyklé. Je irelevantní, zda má zaměstnanec uzavřenou pracovní smlouvu nebo sjednanou dohodu o práci konané mimo pracovní poměr, tj. dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ustanovením o zastoupení zaměstnanci či členy však není dotčeno ustanovení upravující zastoupení smluvní (na základě plné moci), stejně tak i jiná ustanovení (např. specifické zastoupení opatrovníkem).

Obchodní zákoník tuto konstrukci „filozoficky“ přejímá, přičemž ji pro „své“ účely rozšiřuje či zužuje. Ust. § 13 odst. 1 věta druhá je obdobou občanskoprávní úpravy, je-li stanoveno, že právnická osoba jedná statutárním orgánem nebo za ni jedná zástupce; odst. 2 pak odkazuje na speciální ustanovení obch. zák. o obchodních korporacích a družstvu, která určují statutární orgán, jehož jednání je jednáním podnikatele (srov. § 85, § 101 odst. 1, § 133 an., § 191 an. a § 243 an.).

Obecná úprava jednání podnikatele obsažená v obch. zák. přiznává oprávnění jednat za podnikatele bez plné moci třem skupinám osob:

- vedoucímu odštěpného závodu nebo jiné organizační složky podniku zapsané do obchodního rejstříku (§ 13 odst. 3),
- osobě, která byla při provozování podniku pověřena určitou činností (§ 15),
- osobě jednající v provozovně podnikatele (§ 16).

In margine je třeba připomenout i to, že speciální ustanovení o zastoupení podnikatele (§ 14-15), jakož i ustanovení o přičitatelnosti jednání podnikateli (§ 16) dopadají rovněž na podnikatele fyzickou osobu.

## 2 Zákonný zástupce podnikatele - vedoucí odštěpného závodu (§ 13 odst. 2 obch. zák.)

Odštěpný závod je ustanovením § 7 odst. 1 věta první obch. zák. definován jako organizační složka podniku, která je jako odštěpný závod zapsána v obchodním rejstříku (srov. § 38f obch. zák.). Obdobné postavení jako odštěpný závod má i jiná organizační složka podniku, jestliže zákon stanoví, že se zapisuje do obchodního rejstříku. Vedle označení, sídla (umístění) a předmětu činnosti se do obchodního rejstříku zapisuje též jméno a bydliště vedoucího odštěpného závodu, který je ve smyslu ust. § 13 odst. 3 zmocněn činit za podnikatele veškeré právní úkony týkající se této složky. Není třeba připomínat, že se odštěpný závod zápisem do obchodního rejstříku nestává právnickou osobou, tzn., že jeho vedoucí nečiní právní úkony jménem odštěpného závodu, ale jménem podnikatele.<sup>35</sup>

Zákonem přiznané zmocnění nemůže být vnitřním pokynem podnikatele omezeno s účinností vůči třetím osobám. Obecně však omezení oprávnění jednat vyloučeno není, avšak mělo by pouze vnitřní dopad. Zatímco Vrchní soud v Praze v roce 1993 připustil oprávněnost ředitele organizační jednotky k podání žaloby k uplatnění práv vzešlých z činnosti této organizační složky i ke zmocnění advokáta v zastupování v těchto

<sup>33</sup> Eliáš, K. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Prospektrum, 1997, s. 129

<sup>34</sup> K tomu srov. zejm. 161 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

<sup>35</sup> Rozsudek NS ČR sp. zn. 22 Cdo 2836/2005, ze dne 3. 1. 2008: „byl-li určitý závod zapsán v podnikovém rejstříku jako odštěpný závod, jeho vedoucí byl již ze zákona oprávněn činit jménem podniku všechny právní úkony, týkající se závodu. Vedoucí odštěpného závodu byl tedy orgánem podniku ve smyslu ustanovení §21 odst. 2 hospodářského zákoníku; rozsah jeho oprávnění je vymezen zákonem (srov. R 25/1968). Odštěpný závod jako organizační složka socialistické organizace neměl způsobilost k právům a povinnostem (právní subjektivitu), i v záležitostech týkajících se odštěpného závodu byla nositelem práv a povinností socialistická státní organizace, jejíž byl závod organizační složkou. Z toho vyplývá, že právní úkony týkající se závodu činil ředitel odštěpného závodu tak, že užil označení socialistické organizace s dodatkem, že jde o odštěpný závod.“

sporech,<sup>36</sup> rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR ze dne 3. 9. 1997, sp. zn. Cjpn 30/97 uv. ve Sbírce soudních rozhodnutí a stanovisek pod č. 41/97, s. 157, takto široce pojaté oprávnění odmítá. V odůvodnění je uvedeno, „že vedoucí odštěpného závodu může za právnickou osobu jednat jen osobně. Není oprávněn pověřit jiného zaměstnance (člena), aby jednal za právnickou osobu ve věci týkající se odštěpného závodu před soudem, a ani nemůže za právnickou osobu zmocnit zástupce (např. advokáta), ledaže by k tomu byl výslovně zmocněn vnitřními organizačními předpisy právnické osoby (např. statutem, stanovami nebo organizačním řádem) nebo výslovně pověřen v jednotlivém případě statutárním orgánem právnické osoby.“

Kriticky lze pohlédnout na obě rozhodnutí. Rok 1993 byl obdobím hledání optimálních a účelných interpretací nově přijatého obchodního zákoníku, kdy Vrchní soud v podstatě doslovně aplikoval ustanovení § 13 odst. 3 normující, že je vedoucí odštěpného závodu zmocněn za podnikatele činit veškeré právní úkony týkající se této složky. Nerespektoval však subjektivitu podnikatele a přisoudil jistou působnost i vedoucímu části podniku, byť zapsané(ho) v obchodním rejstříku. Rozhodnutí Nejvyššího soudu z roku 1997 připomíná spíše zastoupení smluvní.

Povaha ust. § 13 odst. 3 v souladu s dalšími ustanoveními obch. zák. i obč. zák. vylučuje možnost stran dohodnout se odchylně od zákona, tzn. rozšířit zákonné zastoupení jiným ujednáním ve stanovách či organizačních předpisech. S ohledem na kogentní povahu ust. § 13 odst. 3 obch. zák. nelze na vztah podnikatele a zákonného zástupce aplikovat ust. § 2 odst. 3 obč. zák., neboť podle něho je dohoda účastníků odchylná od zákona možná jen v případě, jestliže z povahy ustanovení zákona nevyplývá, že se od něj nelze odchýlit. Výslovné pověření podnikatele (speciální nebo individuální plná moc) dané vedoucímu odštěpného závodu k podání žaloby či zmocnění advokáta by v praxi bezesporu obstálo.

Podle rozsudku NS sp. zn. 32 Odo 1428/2006, ze dne 19. 2. 2008 „je zmocnění vedoucího organizační složky podniku upravené v § 13 odst. 3 ObchZ zákonným zmocněním které je nepřenosné, neboť se vztahuje výlučně k osobě vedoucího organizační složky. Z tohoto ustanovení je oprávněn jen vedoucí organizační složky podniku osobně a není oprávněn zmocnit dalšího zástupce. I kdyby k této situaci došlo, další zástupce by oprávnění v rozsahu uvedeném v § 13 odst. 3 nenabyl“. V daném případě se NS vyjadřuje k „přenosu“ veškerých práv a povinností vedoucího odštěpného závodu na třetí osobu, ať už by tato byla společníkem, členem, zaměstnancem či osobou stojící vně právnické osoby. Ustanovit dalšího zástupce dovoluje ust. § 24 obč. zák., podle jehož první věty musí zástupce jednat osobně a dalšího zástupce si může ustanovit, jen pokud je to právním předpisem stanoveno nebo účastníky dohodnuto. Substituovat oprávnění k jednání vedoucího odštěpného závodu na jinou osobu nelze, neboť obch. zák. takovou možnost nestanoví a dohoda je vyloučená. Průchozí by bylo udělení plné moci individuální, polemizovat lze o plné moci speciální, zavrhnout je nutné plnou moc generální. Vedle jednání vedoucího se v odštěpném závodu uplatní i jednání zástupců z titulu ust. § 15 obch. zák.

O zřízení odštěpného závodu rozhoduje právnická osoba (zde obchodní korporace) svým statutárním, nikoliv nejvyšším orgánem. Rozhodnutí spadá do vnitřní působnosti statutárního orgánu (tj. do obchodního vedení); návrh na zápis do obchodního rejstříku pak do působnosti vnější. Totéž platí pro ustanovení vedoucího odštěpného závodu. S jistotou lze konstatovat, že jinak nelze v případě akciové společnosti.<sup>37</sup> Valná hromada společnosti s ručením omezeným si může vyhradit rozhodování věcí, které jinak náleží do působnosti jiných orgánů společnosti.<sup>38</sup> Zatímco rozhodnutí valné hromady akciové společnosti by bylo v tomto směru nicotné, ve společnosti s ručením omezeným naopak účinné (netrpělo-li by jinými vadami). V osobních obchodních společnostech se práva a povinnosti společníků řídí společenskou smlouvou.

Yvstává otázka, zda i přes imperativnost ust. § 13 odst. 3 a § 38f obch. zák. musí mít odštěpný závod vedoucího. Tzn., zda by úkony související s odštěpným závodem nemohl činit sám statutární orgán, popř. osoba nadána speciální plnou mocí. Při eventuální absenci ust. § 38f by snad bylo možné uvažovat i takto, tzn. interpretovat ust. § 13 odst. 3 obch. zák. tak, že pokud je vůbec vedoucí odštěpného závodu ustanoven, zapisuje se do obchodního rejstříku. Ust. § 38f však veškeré pochybnosti rozptyluje, jestliže vedoucího odštěpného závodu řadí mezi „údaje“ do obchodního rejstříku povinně zapisované spolu s odštěpným závodem. Bude-li jmenován, tak musí být zapsán.

Na první pohled by se skutečně mohlo jednat o zbytečnou formalitu, na druhý pohled však o účelnou úpravu. Zatímco odštěpný závod tuzemského podnikatele by bez problémů mohl „vést“ statutární orgán, absence vedoucího by se negativně projevila u organizační složky podniku zahraniční osoby, která je postavena na roveň odštěpného závodu. Záměrem zákonodárce zde patrně bylo to, aby jménem zahraničního podnikatele měl v tuzemsku kdo jednat a v zájmu stability obchodních vztahů i právní jistoty klientů byl zapsán do obchodního rejstříku. Protože se z hlediska kategorizace organizačních složek jedná o složky obdobného charakteru, je na místě trvat i na existenci vedoucího odštěpného závodu tuzemského podnikatele.

<sup>36</sup> Srov. usnesení Vrchního soudu v Praze ze dne 1. 12. 1993, sp. zn. 5 Cmo 312/93 in Soudní rozhledy, 1996, č. 6, s. 150

<sup>37</sup> Srov. tzv. zbytkovou působnost představenstva a ust. § 194 odst. 4 poslední věta obch. zák.

<sup>38</sup> Srov. tzv. aтраhovanou působnost valné hromady podle § 125 odst. 3 obch. zák.

Smrt vedoucího odštěpného závodu rezultuje v (dočasné) jednání statutárního orgánu a zákonných zástupců podle § 15 obch. zák. v rozsahu jejich pověření a obvyklosti úkonů, vyloučeno není ani jednání prokuristy.

Není-li odštěpný závod z důvodů shora uvedených právnickou osobou („samostatným“ podnikatelem), nelze do obchodního rejstříku zapsat předmět „jeho“ podnikání, ale pouze předmět činnosti z oblasti (výčtu) podnikatelských aktivit - oprávnění k podnikání vystavených podnikateli. Odštěpný závod může být zřízen za účelem realizace činnosti pouze v rámci jednoho předmětu podnikání podnikatele a takto být i „ohraničen“ jako samostatně převoditelná část podniku, nebo může participovat na všech činnostech plynoucích z veškerých oprávnění. Tím má být naznačeno, že i v rámci odštěpného závodu budou jeho chod zajišťovat osoby s dalším, zákonem široce koncipovaným oprávněním podle § 15 obch. zák.

Jestliže je rozsahem a obsahem činnosti odštěpného závodu limitováno jednání jeho vedoucího, nejinak je tomu i u osoby, která byla při provozování podniku pověřena určitou činností a je tak zmocněna ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Problém by neměl nastat u zaměstnance, neboť nedílnou součástí pracovní smlouvy je uvedení místa výkonu práce, z čehož by (ve spojení s druhem práce jako další podstatnou náležitostí smlouvy) zřetelně plynul rozsah a obsah jeho úkonů. Složitější situace by mohla nastat při uvedení více míst (srov. § 34 odst. 1 písm. b) zákoníku práce), tzn., že by byl zaměstnavatel oprávněn přezazovat zaměstnance do sídla kteréhokoliv svého odštěpného závodu realizujícího odlišné činnosti. V takovém případě by se rozsah a obsah působnosti zaměstnance v postavení zákonného zástupce musel odvíjet druhu práce a od popisu pracovní činnosti v pracovní smlouvě, popř. by rozsah oprávnění ve vztahu k druhu práce upravoval organizační řád zaměstnavatele nebo jiný vnitřní předpis. Jinak řečeno – zaměstnanec by byl oprávněn zastupovat podnikatele v několika odštěpných závodech nebo „napříč“ celým podnikem.

### **3 Zákonný zástupce podnikatele – osoba pověřená podle § 15 obch. zák.**

#### **3.1 K ustanovení § 15 odst. 1**

Ust. § 15 obch. zák. normuje, že kdo byl při provozování podniku pověřen určitou činností, je zmocněn ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Nejvyšší soud uzavřel, že „*k tomu, aby byla určitá osoba oprávněna jednat podle § 15 ObchZ jako zákonný zástupce podnikatele, musí být splněny současně dvě podmínky. Především musí jít o osobu, která je pověřena určitou činností, přičemž obchodní zákoník blíže nevymezuje, co se rozumí pověřením a nevyžaduje, aby takové pověření bylo určitým způsobem formalizováno. Druhou podmínkou vzniku oprávnění pověřené osoby zastupovat podnikatele přímo ze zákona bez zvláštní plné moci je to, že činnost, kterou byla osoba pověřena, je činností při provozu podniku. Podle Nejvyššího soudu je ustanovení § 15 obch. zák. upravující zákonné zastoupení podnikatele kogentní a jeho aplikaci nelze ať již smluvně nebo jednostranným právním úkonem vyloučit nebo omezit. To znamená, že smlouvou založené konkrétní zmocnění osob oprávněných jednat za podnikatele v určitých smluvních vztazích nevylučuje možnost zastoupení podnikatele jinými osobami, a to ani v případě, jde-li o zastoupení na základě zákona, včetně jednání podnikatele podle § 15 obch. zák.*“<sup>39</sup>

Citované ustanovení upravuje další zákonné zastoupení podnikatele při výkonu jeho činnosti, resp. při provozování podniku. Od ust. § 13 odst. 3 se však liší tím, že každý odštěpný závod může mít pouze jednoho vedoucího ustanoveného do funkce statutárním orgánem obchodní korporace, popř. podnikatelem fyzickou osobou; vedoucí se obligatorně zapisuje do obchodního rejstříku, a to s konstitutivními účinky a je zmocněn přímo zákonem činit za podnikatele veškeré právní úkony týkající se této složky. Do okamžiku zápisu do obchodního rejstříku je oprávněn činit právní úkony pouze v rozsahu § 15 obch. zák. Zákonným zástupcem ve smyslu § 15 obch. zák. může být zaměstnanec, společník, člen nebo třetí osoba. Do obchodního rejstříku se nezapisuje, a je-li zaměstnancem, není nutné jej žádným formálním způsobem pověřovat, neboť jeho oprávnění činit právní úkony při provozování podniku, k nimž při této činnosti obvykle dochází, jsou zjistitelná z popisu pracovní (nebo jiné) činnosti. Složitější situace může nastat, pokud je tímto zákonným zmocněncem podnikatele jiný podnikatel, od kterého zastoupený podnikatel určité činnosti „outsorcuje“, neboť zákon nevyžaduje písemnou formu pověření ani u jiných osob.<sup>40</sup> K tomu srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 29 Odo 569/2002, ze dne 25. 2. 2003: „*Osoba, jednající jménem podnikatele, aniž by bylo nutné zmocnění na základě plné moci, musí být osobou, jednající jménem podnikatele (nemusí být ani jeho zaměstnancem, ani nemusí být k němu v žádném vztahu, upraven není ani obsah a forma pověření). Činností, kterou je tato osoba pověřena, musí být činnost při provozu podniku*“; dále pak usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 32 Cdo 2004/2008, ze dne 1. 9. 2008: „*Není nutno, aby oprávnění k podepisování smluv bylo uvedeno ve vnitřních předpisech nebo v náplni*

<sup>39</sup> Srov. rozsudek NS ČR sp. zn. 32 Cdo 1161/2008, ze dne 23. 6. 2008 a dále rozsudek NS ČR sp. zn. 32 Odo 328/2004, ze dne 3. srpna 2005

<sup>40</sup> Srov. např. vedení účetnictví na základě smlouvy o dílo, pro niž obch. zák. nevyžaduje písemnou formu.

*práce, jestliže toto oprávnění vyplývá přímo ze zákona – ustanovení § 15 obchodního zákoníku. “ A dále rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 23 Cdo 41/2011, ze dne 12. 8. 2011: „Pověření k zastoupení podnikatele podle § 15 obchodního zákoníku může být učiněno neformálně, nemusí vyplývat ani z organizačního členění podniku a ani z pracovního zařazení. “*

Dlužno dodat, že pověření může být vyjádřeno i konkludentně. Uvedenou možnost zastávala i předválečná judikatura: „*Překročil-li obchodní zmocněnec příkazy dané mu podnikatelem, jde to na vrub podnikatele, když to ten v předchozích případech trpěl*“.<sup>41</sup>

Stanovit, kdo svým konkrétním jednáním zmocněnce pověřuje, by bylo nad rámec zákona. Pověření obecně spadá do působnosti podnikatele, která osoba tak fakticky činí, je otázkou vnitřního uspořádání podniku, resp. struktury managementu. Pověřujícím tak může být jak statutární orgán, tak i jiný zákonný zástupce – např. personální ředitel bude bezesporu oprávněn uzavírat pracovní smlouvy, čímž pro účely provozování podniku pověřuje zaměstnance k úkonům, k nimž při „jejich“ činnostech obvykle dochází (delegovaná pravomoc).

Ust. § 20 odst. 2 obč. zák. vyžaduje, aby oprávnění k právním úkonům činěným za právnickou osobu bylo uvedeno ve vnitřních předpisech právnické osoby, nicméně umožňuje jednání v závislosti na obvyklosti vzhledem k pracovnímu zařazení těchto osob. Obchodní zákoník povinnost zakotvit oprávněnost jednání do vnitřních předpisů nepředepisuje. Pravidlo dané ustanovením § 15 obch. zák. přizpůsobuje obecnou úpravu obsaženou v ust. § 20 odst. 2 obč. zák. - vztahující se na jakékoliv právnické osoby - méně formalistickým podnikatelským potřebám. Srovnání citovaných ustanovení ústí v závěr, že občanskoprávní předpis dopadá pouze na zaměstnance nebo členy právnických osob zřízených nikoliv za účelem podnikání, oproti tomu speciální úprava obchodního zákoníku se vztahuje výhradě na podnikatele (mj. srov. „při provozování podniku“) a navíc není rozhodné, zda má být zmocněncem zaměstnanec, společník, člen nebo třetí osoba pověřená při provozování podniku určitou činností.

Podnikatelé realizují výsledky své činnosti především prostřednictvím relativních obchodních závazkových vztahů. Při respektování zákonné úpravy (srov. § 1 odst. 2 obch. zák.) jsou povinni se v striktně daných případech řídit předpisy práva občanského. Proto „*se ustanovení § 15 obch. zák. vztahuje i na jednání podnikatele v občanskoprávních vztazích. Speciální právní úprava jednání podnikatele obsažená v obchodním zákoníku platí nejen v obchodněprávních vztazích, ale i v případech, že je podnikatel subjektem občanskoprávních vztahů.*“<sup>42</sup>

Značně široké jednatelské oprávnění zákonného zástupce podle § 15 obch. zák. je přizpůsobeno dynamičnosti a operativnosti podnikatelských vztahů. Není neobvyklé, že zejména podniky s větším počtem zaměstnanců na různých stupních manažerské hierarchie vydávají vnitřní (organizační) předpisy, v nichž zákonné zmocnění zaměstnanců konkretizují a doplňují konstatováním o neúčinnosti případného omezení vůči třetím osobám. Takové interní normativní instrukce však 1) nemusí být zveřejněny, tzn., že třetí osoby o nich nejsou informovány, tudíž jí nejsou vázány a 2) zavazují pouze zaměstnance, popř. osoby nacházející se v prostorách podniku. I přesto jim nelze upřít jistou racionalitu pro účely vnitřního chodu podniku s vnějšími důsledky. Je otázkou, nakolik by byl vnitřní předpis závazný pro třetí osobu v postavení zákonného zástupce ad hoc.

Otázkou zastoupení podnikatele podle § 15 obch. zák. při jednotlivém úkonu se zabýval i Nejvyšší soud, který v právním shrnutí k rozsudku sp. zn. 23 Cdo 41/2011, ze dne 12. 8. 2011, uvádí, že „*skutečnost, že pověřená osoba nepodepisovala žádnou jinou smlouvu, nemůže sama o sobě vést k závěru, že uvedená osoba nebyla pověřena právě v konkrétním případě k uzavření jediné předmětné smlouvy. Je proto nesprávným právní názor, že určitá osoba nemůže být pověřena k jednotlivé činnosti, k učinění jednotlivého právního úkonu.*“ Již v roce 2007 soud vyjadřuje, že „*má-li být faktura splatná ihned v hotovosti a je-li povinnému doručena osobně, pak je obvyklé, že k jejímu zaplacení dochází oproti jejímu předání. Proto je-li někdo věřitelem pověřen, aby předal dlužníku fakturu splatnou ihned v hotovosti, je tím i ve smyslu § 15 obch. zák. zmocněn k tomu, aby od dlužníka převzal fakturovanou částku.*“<sup>43</sup>

Obvyklost, na niž citované právní shrnutí odkazuje a již úkon jednající osoby podtrhuje, je dalším pojmovým znakem zákonného zastoupení upraveném v § 15 odst. 1 obch. zák. Podle Nejvyššího soudu „*je jednatelské oprávnění pověřené osoby... založeno především na obvyklosti právních úkonů, k nimž při činnosti, k níž byla pověřena, dochází, přičemž obvyklost úkonů je třeba posuzovat objektivně, nezávisle na jejich případném vymezení ve vnitropodnikových normách.*“ Nejvyšší soud v daném případě řešil oprávněnost zaměstnance, který byl při provozování podniku pověřen výkonem technického dozoru při provádění díla, k převzetí tohoto díla. Dochází ke kladnému závěru a argumentuje, že zaměstnanec je ex lege současně zmocněn ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Doplňuje, že je současně obvyklé, aby stavbyvedoucí uzavíral v rámci pověření touto činností za zhotovitele stavby smlouvy, přičemž při činnosti stavbyvedoucího

<sup>41</sup> K tomu srov. Vážný 8 001 z r. 1928

<sup>42</sup> Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 23 Cdo 3568/2009, ze dne 18. 3. 2010

<sup>43</sup> Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 32 Odo 1352/2005, ze dne 6. 3. 2007

obvykle dochází k uzavření smluv potřebných k realizaci díla. Nejvyšší soud podpořil i závěr soudu odvolacího, jestliže tento uvedl, že zaměstnanci podnikatele podnikajícího v oblasti stavebnictví, kteří byli pověřeni činností stavbyvedoucího nebo mistra, byli oprávněni jménem tohoto podnikatele (mistr v případě nepřítomnosti stavbyvedoucího) smlouvy o přepravních výkonech nutných pro zhotovovanou stavbu jako jeho zákonní zástupci podle § 15 odst. 1 ObchZ.<sup>44</sup>

V praxi se nezdá vyskytovat smlouvy, v jejichž záhlaví je vedle povinných údajů<sup>45</sup> uveden člen statutárního orgánu oprávněný jednat jménem obchodní korporace podle stavu zápisu v obchodním rejstříku (obvykle smlouvu podepisuje) a dále osoba oprávněná jednat ve věcech smluvních a osoba oprávněná jednat ve věcech technických. Pak jsou v daném případě oprávněny uzavírat případné dodatky ke smlouvě tři osoby – člen statutárního orgánu, osoba oprávněná jednat ve věcech smluvních i osoba oprávněná jednat ve věcech technických, přičemž posledně dvě jmenované osoby podle § 15 obch. zák.<sup>46</sup> Mnohdy „nechybí“ ještě uvedení „manažera projektu“, aniž by bylo zřejmé, o jaký projekt se jedná – o dílo, které je předmětem smlouvy, o stavební projekt či o projekt, z jehož titulu byly na provedení díla získané finanční prostředky? Je i manažer projektu osobou pověřenou ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází, tzn., je oprávněn činit právní úkony, tj. uzavírat za podnikatele dodatky ke smlouvě? Zaujmut k tomu jednoznačné (objektivní) stanovisko nelze, případ by musel být posuzován ad hoc, tj. ve vztahu k obvyklému rozsahu a obsahu oprávnění manažera projektu. Nejvyšší soud již v roce 2006 nepochybuje o tom, že „se zmocnění týká všech osob, které byly při provozování podniku pověřeny určitou činností. Není zde žádné omezení týkající se poměru těchto osob k podnikateli (pracovní, členský, společenský poměr), není tu ani omezení týkající se formy pověření (nemusí mít písemnou formu) nebo jeho obsahu. Musí se pouze jednat o určitou činnost – což bude jistě zahrnovat jak vymezení druhové tak individuální. Rozsah zmocnění zákon vymezuje ve vazbě na „určitou činnost“ tak, že se bude jednat o všechny úkony, k nimž při této činnosti obvykle dochází; předmětnou zákonnou úpravou je tedy nastolené kritérium obvyklosti.“<sup>47</sup>

V posuzovaném případě se jednalo o vymezení kritéria (ne)obvyklosti činnosti účetní spočívající v úkonech souvisejících s finančními otázkami. Z právního shrnutí plyne, že měřítkem obvyklosti je, zda v obchodním styku mezi podnikateli je obvyklé, aby účetní bez výslovného pověření k takovéto činnosti uznávala závazky. Soud přisvědčil dovolatelce, že každá konkrétní účetní může být z titulu své funkce pověřena pouze určitou svou specifickou činností (například mzdová účetní bude zcela jistě vykonávat jinou činnost, než účetní tzv. provozní či kupř. účetní zabývající se pouze zaúčtováním přijímaných a odesílaných faktur, navíc třeba pouze i pro konkrétně vymezenou část obchodních partnerů zaměstnavatele, atp.). Kritérium obvyklosti je třeba zkoumat vždy s přihlédnutím ke zjištění, jakou činností byla účetní pověřena (finanční účetní, mzdová účetní, atp.). Pakliže odvolací soud bez dalšího uzavřel, že „pod činnost účetní spadá nejen provádění inventarizačních pohledávek a závazků a jejich zápočtů, ale i činnost spočívající ve vyhotovování uznávacích prohlášení s tím, že se jedná o obvyklou činnost účetní, aniž by z obsahu rozhodnutí vyplývalo, na základě čeho k tomuto závěru dospěl“, pak s tímto posouzením se dovolací soud neztotožnil.

Oprávněným jednáním zástupce působícího v podniku nikoliv na základě pracovněprávního vztahu se Nejvyšší soud ČR zabýval v rozsudku sp. zn. 29 Odo/2002, ze dne 25. 2. 2003. Jednalo se o to, že ve smlouvě o dílo byla jistá osoba, která nebyla zaměstnancem podnikatele, označena jako zástupce pro věci smluvní a technické. Nejvyšší soud opět plně aplikoval ust. § 15 obch. zák. a mj. konstatoval, že „zákonné zastoupení podnikatele podle § 15 obchodního zákoníku je pak nutno odlišovat od zastoupení smluvního, založeného např. smlouvou mandátní či smlouvou o obchodním zastoupení, u kterých oprávnění mandátáře či obchodního zástupce vzniká na základě plné moci..., nikoli v důsledku pověření určitou činností. Nejvyšší soud označil výklad odvolacího soudu za neúplný a nesprávný, jestliže tento pominul možnost, že osoba uvedená ve smlouvě byla při provozování podniku žalované pověřena určitou činností, a tudíž zmocněna ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Jinak řečeno, úvahou o absenci plné moci nebo mandátní smlouvy, nebyl vyčerpán obsah ustanovení § 15 obchodního zákoníku.“

Ostatně i společník obchodní korporace nebo člen družstva obecně není vůči podnikateli v pracovněprávním poměru a přesto zákon předpokládá, že bez udělení plné moci může činit úkony, které jsou při provozování podniku a s ohledem na jeho pověření obvyklé. Při formalizované struktuře orgánů kapitálových korporací to patrně nebude jev příliš častý. Společenská smlouva veřejné obchodní společnosti (dále jen „veř. obch. spol.“) může striktně rozdělit obchodní vedení podle § 81 a jednání se třetími osobami podle § 85 obch.

<sup>44</sup> Srov. usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 32 Odo 1419/2005, ze dne 26. 1. 2006 s odkazy na 29 Cdo 2074/2000, 29 Odo 569/2002, 29 Cdo 2735/99, 32 Odo 274/2004; obdobně též rozsudek Nejvyššího soudu sp. zn. 32 Odo 1409/2005, ze dne 28. 11. 2007

<sup>45</sup> Srov. § 13a obch. zák.

<sup>46</sup> Nerozhodno, zda i před uzavřením smlouvy, po její zániku či právě jen v souvislosti s touto smlouvou.

<sup>47</sup> Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 32 Odo 317/2005, ze dne 18. 4. 2006

zák. To znamená, že např. z deseti společníků budou tři pověřeni k obchodnímu vedení a jiní tři k jednání se třetími osobami. Z takového ujednání by pak plynulo, že statutární orgán (srov. § 85) je nadán vnější působností a osoby pověřené obchodním vedením působností vnitřní. By plynulo... Ipso facto et ipso iure lze předpokládat, že společník pověřený k obchodnímu vedení je současně ex lege pověřený při provozování podniku určitou činností a tím i zmocněný ke všem úkonům, k nimž při této činnosti obvykle dochází. Dovedeno ad absurdum by tito společníci mohli činit veškeré právní úkony, aniž by k tomu „ponechali prostor“ statutárnímu orgánu. V čem je tedy pro druhou smluvní stranu přínos jednání učiněných korporací prostřednictvím jejího statutárního orgánu? Takové jednání je v zásadě obtížně zpochybnitelné, kritérium obvyklosti je naprosto irelevantní.

Statutárním orgánem komanditní společnosti jsou komplementáři, tj. společníci ručící za závazky společnosti celým svým majetkem. Obchodní zákoník oprávnění komanditistů jednat jménem společnosti se třetími osobami výslovně nevylučuje, ale váže ji pouze na uzavírání smluv a upravuje důsledky případného uzavření smlouvy komanditistou bez zmocnění komplementářem. Ust. § 101 odst. 2 obch. zák. stíhá komanditistu ručením za závazky z takových smluv stejně jako komplementáře. Znění citovaného ustanovení lze chápat tak, že se vztahuje výhradně na komanditistu-společníka, aniž by měl vůči společnosti jakýkoliv jiný vztah než společnícký, a na uzavírání pouze jednoho typu úkonů, kterým jsou smlouvy se třetími osobami. Systematické zařazení tohoto ustanovení do právní úpravy jednání komplementářů nasvědčuje spíše jeho výjimce ve smyslu nestandardnosti případného pravidelného vnějšího jednání komanditisty následně sankcionovaného „pouze“ ručením, a to při současné platnosti smlouvy a její závaznosti pro společnost. Jiný úkon, zákonem dokonce aprobovaný, může komanditista učinit – může podat návrh na zápis údaje do obchodního rejstříku, doloží-li na něm právní zájem a k návrhu přiloží předepsané listiny (přílohy). Ve smyslu ust. § 93 odst. 4 je komanditista rovněž oprávněn podat podle § 131a obch. zák. jménem společnosti žalobu o náhradu škody proti jednateli (v daném případě komplementáři), který odpovídá za škodu, kterou jí způsobil, a dále žalobu o splacení vkladu proti společníkovi, který je v prodlení se splacením vkladu. Jiná osoba než společník, který žalobu podal, nebo osoba jím zmocněná nemůže v řízení činit úkony za společnost nebo jejím jménem. S podáním žaloby je spojen další zákonem aprobovaný úkon komanditisty – udělení plné moci zástupci pro účely soudního řízení.<sup>48</sup>

Lze uzavřít, že kritérium obvyklosti právních úkonů činěných zákonným zástupcem podnikatele je nutné posuzovat objektivně, tzn. jako úkony obvyklé obecně v obchodním styku, nikoliv jako úkony obvyklé pouze při provozování určitého podniku. S ohledem na přetrvávající dvojkolejnost soukromého práva je podnikatel povinen činit právní úkony týkající se podnikání (související s podnikáním) i podle občanského zákoníku. I v rámci těchto úkonů je oprávněn jednat jménem podnikatele zákonný zástupce podle § 15 obch. zák., a to při respektování podmínek daných zákonem a interpretovaných judikaturou. Pakliže by podnikatel např. interním předpisem rozšířil rozsah právních úkonů určité osoby nad rámec obvyklosti, tzn., že by z takového rozhodnutí mohl zaměstnanec (společník, člen, třetí osoba) činit právní úkony překračující rámec obvyklosti, byl by povinen jej vybavit plnou mocí. Takto by měla přednost obecná úprava smluvního zastoupení podle obč. zák. před speciálním ustanovením zákonného zastoupení podle obch. zák.

Není-li zákonem vyžadována písemná forma pověření, vychází se ze zásady, že rozhodující je faktický stav. Pro určení rozsahu zmocnění vůči třetím osobám i v současné době platí, že rozhodné je vnější poznatelné chování zmocněnce vůči třetím osobám.<sup>49</sup> Pro rozsah zmocnění tedy není směrodatný rozsah příkazu, ale takový rozsah, jaký se jeví vůči třetím osobám navenek.<sup>50</sup>

### 3.2 K ustanovení § 15 odst. 2

Vzhledem k nedostatku výslovné úpravy překročení rozsahu zákonného zastoupení v § 15 obch. zák., ve znění účinném do 31. 12. 2000, bylo třeba na překročení zákonného zmocnění aplikovat právní úpravu ust. § 20 odst. 2 věta druhá obč. zák., a to v intencích ust. § 1 odst. 2 obch. zák. Ust. § 20 odst. 2 věta druhá zní: *Překročili tyto osoby své oprávnění, vznikají práva a povinnosti právnické osobě jen pokud se právní úkon týká předmětu činnosti právnické osoby a jen tehdy, jde-li o překročení, o kterém druhý účastník nemohl vědět.* K otázce překročení a dovolání se překročení rozsahu zákonného zastoupení Nejvyšší soud judikoval, že *„důsledkem překročení zákonného zmocnění podle ustanovení § 20 odst. 2 obč. zák. není neplatnost právního úkonu, při kterém zmocněnec překročil rozsah zmocnění, ale jen to, že jím právnická osoba, při splnění zákonem stanovených podmínek, není vázána. Ustanovení § 20 odst. 2 obč. zák. na jedné straně chrání právnickou osobu*

<sup>48</sup> K jednání a ručení komanditisty blíže viz Šilhán, J. *Komanditista jednající, ručící*. Dny práva – 2009. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2009

<sup>49</sup> Srov. Vážný 2 591 z r. 1923

<sup>50</sup> Srov. Vážný 14 416 z r. 1935

*před důsledky excesu jejího zákonného zmocněnce, na druhé straně však chrání i druhou stranu, která jednala v dobré víře, že ten, kdo jednal za právníckou osobu, byl oprávněn takto jednat.*<sup>51</sup>

V duchu aplikace předpisu občanského zákoníku, resp. v zájmu ochrany třetích osob, rozhodl Krajský soud v Ostravě.<sup>52</sup> Srov. rozsudek KS 15Co 160/2006-290, ze dne 12. 4. 2007). Zaměstnanec podnikatelky byl na základě pracovní smlouvy oprávněn za ni jednat při styku s dodavatelem konkrétního zboží. Pracovněprávní vztah však trval od počátku roku 1996 do počátku roku 2002, poté byl ukončen. Zaměstnanec však dále ve své „činnosti“ pokračoval, odebrané zboží však podnikatelce neodevzdával, ale dále je prodával a výtěžek si ponechával pro svou vlastní potřebu. Prodávající neměl důvod pochybovat o (ne)legální aktivitě zmocněnce již jen důvodu dlouhodobého oficiálního osobního kontaktu, proto mu zboží „v dobré víře“ poskytoval i po skončení jeho pracovního poměru k podnikatelce (zaměstnavatelce). Pokračující jednání bývalého zákonného zástupce podnikatelka zjistila až z výzev prodávajícího na zaplacení kupní ceny. S ohledem na období, v němž k uvedenému jednání osoby, již s ukončením pracovního poměru zaniklo i pověření, v provozovnách prodávajícího docházelo, byl soud povinen aplikovat ust. § 20 odst. 2 obč. zák. Na margo dlužno doplnit, že předmětné zboží odebrala u prodávajícího i manželka zmocněnce, která však nebyla v pracovněprávním či jiném poměru k podnikatelce; disponovala však razítkem podnikatelky (důkaz souladu vůlí?).<sup>53</sup> Ani ona nebyla prodávajícímu „neznámou osobou“. Jestliže podle obch. zák. není nutné, aby bylo pověření uděleno výhradně zaměstnanci, společníkovi nebo členovi, pak není povinností prodávajícího zkoumat podnikovou strukturu managementu, aby vyloučil pochybnosti o oprávněnosti jednání. Ostatně ani zaměstnanec není povinen prezentovat se pracovní smlouvou či jiným pověřením. V zájmu právní jistoty účastníků smlouvy by nebylo od věci řídit se zásadou „důvěřuj, ale prověřuj“ a v „nejistých“ případech (ať již co do jednající osoby, tak i co do rozsahu jejího oprávnění) vyžadovat písemnou plnou moc. Lze jen doplnit, že využívání cizí identity po zániku právního vztahu může naplnit skutkovou podstatu některého z trestných činů.<sup>54</sup>

Od 1. 1. 2001 je aplikace ust. § 20 odst. 2 věta druhá pro vztah mezi podnikatelem a zmocněncem vyloučená. Věcně se však obě ustanovení zásadně neodlišují.

Ust. § 15 odst. 2 obch. zák. normuje, že překročí-li zástupce podnikatele zmocnění podle odstavce 1, je takovým jednáním podnikatel vázán, jen jestliže o překročení třetí osoba nevěděla a s přihlédnutím ke všem okolnostem případu vědět nemohla. Citované ustanovení aplikoval Nejvyšší soud např. v rozsudku sp. zn. 32 Cdo 2312/2007, ze dne 21. 1. 2009: „ředitel nákupu, který podepsal „základní smlouvu“ o zřízení konsignačního skladu (aniž byla vůči tomu vznesena výhrada),<sup>55</sup> byl v posuzované věci oprávněn i k uzavření dodatku s rozhodčí doložkou; i kdyby zákonné zmocnění v daném případě zákonný zástupce překročil, druhá strana o tomto překročení nevěděla a s přihlédnutím k uvedeným konkrétním okolnostem ani vědět nemohla (§ 15 odst. 2 obch. zák.)“

V komentáři k obchodnímu zákoníku se S. Plíva zamýšlí nad otázkou důkazního břemene. Uvádí, že formulace odstavce 2 svádí k závěru, že důkazní břemeno je na třetí osobě, která musí prokázat, že o překročení nevěděla, ani vědět nemohla. Podle S. Plívy je však možné o tomto závěru pochybovat. Je totiž problematické, zda je možné dokazovat neexistenci určité skutečnosti. Vzhledem k tomu, že v praxi bude jednání, při němž došlo k překročení zmocnění, podnikatele zavazovat, pokud nebude zjištěno, že třetí osoba o překročení věděla, nebo podle okolností konkrétního případu při náležitém profesionálním postupu podnikatele vědět mohla.<sup>56</sup>

V rozsudku Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 29 Odo 914/2004-151 je však dáno, že „se překročení zákonného zmocnění jednající osoby může dovolávat pouze ten, k jeho ochraně je možnost zprostit se povinností vyplývající ze smlouvy stanovena – tedy právnícká osoba, za kterou zákonný zástupce (§ 15 obch. zák.) jednal. Druhému účastníku smlouvy totiž z takového překročení žádná újma nehrozí, hrozí mu však újma z toho, že

<sup>51</sup> Srov. rozsudek Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 29 Odo 914/2004-151 a usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 29 Odo 186/2005, ze dne 27. února 2006

<sup>52</sup> Srov. rozsudek KS 15Co 160/2006-290, ze dne 12. 4. 2007

<sup>53</sup> Srov. rozsudek NS ČR sp. zn. 32 Odo 981/2006, ze dne 15. 11. 2007: „Podmínkou platnosti právního úkonu je podpis jednající osoby, nikoliv též otisk razítka právnícké osoby, za niž jednající osoba tento právní úkon činí. Ať již jde o zastoupení na základě plné moci) 31 a násl. obč. zák.), nebo o zde v úvahu připadající zastoupení na základě zákona (§ 20 odst. 1 obč. zák., §§ 14, 15, 16 obch. zák.) jsou zde vždy určeny (zákonem či dohodou o plné moci) náležitosti, vymezující jak osobu zástupce (okruh osob oprávněných zastupovat), tak i rozsah jejich oprávnění, případně i důsledky překročení stanoveného rozsahu oprávnění (zmocnění). Existence těchto náležitostí je pak předpokladem k tomu, aby ze zastoupení vznikla práva a povinnosti přímo zastoupenému, tedy aby úkon zástupce byl přiřítelný zastoupenému. Zástupcem podnikatele tedy nemůže být kdokoli, nýbrž jen ta osoba, která splňuje shora uvedené náležitosti zastoupení na základě zákona či dohody o plné moci. Zda-li jsou splněny zákonné či smluvní předpoklady zastoupení, však nelze posoudit bez identifikace zástupce.“

<sup>54</sup> Nabízí se např. podvod nebo poškozování cizích práv ve smyslu stávajícího zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákon, ve znění pozdějších předpisů

<sup>55</sup> Srov. shora zmiňované konkludentní pověření.

<sup>56</sup> Plíva, S. in Štenglová, I. – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 49-50



uzavřel smlouvu, ze které očekával určité plnění. Pakliže byl v dobré víře (a jde-li o právní úkon týkající se jejího předmětu činnosti) nemůže se proto právnícká osoba vůči němu domáhat toho, že není právním úkonem vázána.“

S. Plíva dále připomíná, že „při posuzování závaznosti jednání pro podnikatele není rozhodující, zda k němu došlo v rámci jeho předmětu podnikání. I když zákon v tomto směru nemá ustanovení obdobné § 13 odst. 4 ObchZ, je třeba jeho princip aplikovat i na odstavec 2 § 15 ObchZ. Toto ustanovení nemá pro závaznost jednání zákonného zástupce stanovenou podmínku, že se jednání musí týkat předmětu podnikání podnikatele, jako je tomu v § 20 odst. 2 ObčZ. Bylo by to i v rozporu s potřebou ochrany třetí strany. Na druhé straně bude ke skutečnosti, že se právní jednání netýkalo předmětu podnikání, nutné přihlížet při posuzování, zda třetí osoba mohla alespoň vědět o tom, že zástupce překračuje rozsah svého zmocnění“.<sup>57</sup> Předmět podnikání (činnosti) lze zjistit z obchodního rejstříku. Problém by mohl nastat nesplněním povinnosti podnikatele podat návrh na zápis změny výčtu podnikatelských oprávnění. Zásada (pozitivní) materiální publicity však škýtá třetím osobám ochranu, jestliže ust. § 29 odst. 1 obch. zák. normuje, že proti tomu, kdo jedná v důvěře v zápis do obchodního rejstříku, nemůže ten, jehož se takový zápis týká, namítat, že tento zápis neodpovídá skutečnosti. Transparentnost jinak (spíše) konkrétně označených jednotlivých živností je prolomena volnou živností zapsanou v obchodním rejstříku pod údajem předmět podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Třetí osoby stěží odhadnou, zda obchodní korporace staví plavidla, vyrábí hnojiva či projektuje pozemkové úpravy. U podnikatele fyzické osoby je situace o to složitější, že jeho zápis do obchodního rejstříku je obecně fakultativní, nestanoví-li zákon jinak. Pak nezbyvá než vyžadovat předložení příslušného oprávnění k podnikání vydané živnostenským úřadem, nebo nahlédnout do veřejné části živnostenského rejstříku ve smyslu § 60 odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., v němž lze zjistit i konkrétní obory.

V době rozhodování Nejvyššího soudu již obsahoval obch. zák. ustanovení § 3a, normující, že povaha nebo platnost právního úkonu není dotčena tím, že určité osobě je zakázáno podnikat nebo že nemá oprávnění k podnikání; tím není dotčen § 49a občanského zákoníku. Odst. 2 § 3a obch. zák. pak odpovídá na otázku odpovědnosti jednajících osob, nemá-li podnikatel oprávnění k podnikání, jestliže stanoví, že osoba, která uskutečňuje činnost, k níž se podle zvláštních právních předpisů vyžaduje ohlášení nebo povolení, bez takového ohlášení nebo povolení, a osoby, které takovou činnost uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet, odpovídají za škodu tím způsobenou; tím není dotčena jejich odpovědnost podle zvláštních právních předpisů. K právní úpravě odpovědnosti osob uskutečňujících „neoprávněné podnikání“ nelze mít žádné výhrady. Překročením rozsahu předmětu podnikání právnické osoby jednáním uskutečněným jejím statutárním orgánem nebo likvidátorem, je tato právnická osoba vázána (srov. § 13 odst. 4 obch. zák.); vznikne-li jednáním škoda, odpovídají za ni ti členové statutárního orgánu, kteří ji porušením právních povinností při výkonu své působnosti způsobili, a to podle § 373 an. obch. zák., v daném případě ve spojení s ust. § 3a odst. 2.

„Nadto obchodní zákoník odpovědnost za škodu vztahuje ve zkoumaném ustanovení i na jiné osoby, které činnost bez příslušného povolení či oprávnění uskutečňují jménem jiné osoby anebo na její účet (takovými osobami mohou být statutární orgány či členové statutárních orgánů, prokuristé, zákonní i smluvní zástupci neoprávněného podnikatele... Ustanovení § 3a odst. 2 zakládá absolutní objektivní odpovědnost za škodu, kterou neoprávněný podnikatel při výkonu své činnosti, k níž nemá příslušné oprávnění či povolení, způsobil třetím osobám... Vzniklé odpovědnosti se neoprávněný podnikatel nemůže zprostit, okolnosti vylučující odpovědnost zákon nedefinuje... Vznik odpovědnosti neoprávněného podnikatele za škodu je nezávislý na tom, zda se třetí osoba, s níž neoprávněný podnikatel jednal, dovolala neplatnosti uskutečněného právního úkonu pro podstatný omyl dle § 3a odst. 1 obch. zák. a § 49 obč. zák.“<sup>58</sup>

V podstatě shodně argumentuje i S. Plíva: „V § 3a odst. 2 je stanovena bezvýjimečná odpovědnost za škodu způsobenou neoprávněným podnikáním. Osobou, která takovou činnost uskutečňuje, je osoba, která tak činí svým jménem a na vlastní účet. Pokud neoprávněné podnikání uskutečňuje určitá osoba jménem jiné osoby, anebo sice svým jménem, ale na účet jiné osoby, odpovídá za způsobenou škodu také tato osoba, která neoprávněné podnikání uskutečňuje tímto způsobem, a to solidárně s osobou, jejímž jménem a na jejíž účet neoprávněné podnikání uskutečňuje“.<sup>59</sup>

Prof. Pelikánová se k § 3a odst. 2 obch. zák. se vyjadřuje obdobně. Uvádí, že „skutková podstata je široká, protože do okruhu odpovědných osob neřadí jenom toho, kdo nemá potřebné oprávnění, tedy neoprávněného podnikatele, ale také všechny osoby, které jím byly použity bez ohledu na to, zda jednaly

<sup>57</sup> Plíva, S. in Štenglová, I. – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 50

<sup>58</sup> Pokorná, J.; Kovařík, Z.; Tomsa, M. a kol. *Obchodní zákoník. Komentář*. I. díl. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, s. 16-17

<sup>59</sup> Plíva, S. in Štenglová, I. – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 11-12

jménem neoprávněného podnikatele nebo jménem vlastní na jeho účet. Těmito osobami by mohli být nejenom jiní podnikatelé, ale také zaměstnanci. To by znamenalo, že obchodní zákoník se tu dotýká zákoníku práce a upravuje také odpovědnost v pracovním poměru. Je otázka, jestli takový výklad, který by prakticky znamenal průlom do vzájemné izolovanosti obou kodexů, naše soudy akceptují. Ustanovení § 4 ObchZ k takové interpretaci dává dobrý základ.<sup>60</sup>

Citovaným renomovaným autorům nelze upřít snahu o interpretaci nepříliš zdatně formulovaného – i po obsahové stránce věcně přinejmenším neobvyklého – řešení důsledků neoprávněného podnikání zákonnými či smluvními zástupci podnikatele. Prakticky lze přijmout vědomost o neexistenci oprávnění k podnikání nebo jeho zákazu ve vztahu k osobám na vyšších postech manažerské struktury podniku (generální ředitel, náměstci, prokurista aj.), jinak tomu bude např. u zákonných zástupců-zaměstnanců na nižším stupni organizační hierarchie, či třetích osob pověřených podle § 15 obch. zák. individuální smlouvou (srov. „osoba oprávněná jednat ve věcech technických“). Nepředpokládejme, že se tyto osoby budou průběžně zajímat o existenci oprávněného podnikání – naopak, nelze jim upřít dobrou víru v legální činnost podnikatele, bude-li po jistou dobu od rozhodnutí o zákazu podnikání zapsán předmět podnikání v obchodním rejstříku. Zákon jim jako slabší straně neposkytuje nejmenší ochranu, přičemž věřiteli ji poskytuje „plnými hrstmi“. Osoba zmocněnce své pověření podle § 15 odst. 2 obch. zák. nepřekračuje (pakliže má zákon za to, že ano, pak z praktického hlediska lze oponovat, že *ab invito*) a třetí osoba o tom s přihlédnutím k daným okolnostem nemusela vědět. Jménem podnikatele nebo na jeho účet může jednat i osoba, která sama podnikatelské oprávnění má (mandatář, obchodní zástupce). Pak by odpovědnost za škodu vznikla i této osobě. Mandatáři i obchodnímu zástupci zákon přikazuje jednat s odbornou péčí, jejíž součástí by mělo být ověření si oprávnění k podnikání zastupovaného podnikatele. Opět je nutné připomenout dobrou víru v zápis do obchodního rejstříku. Lze namítnout, že zmocněnec ve smyslu § 15 ObchZ může být při splnění podmínek § 31 odst. 2 ObchZ sám navrhovatelem změny zápisu v obchodním rejstříku. Skutečně bylo záměrem zákonodávce při respektování zásady „bdělým náleží práva“ de facto uložit tuto povinnost i na bedra zákonného zmocněnce (§15 ObchZ), který často bývá zaměstnancem? Takový výklad by překračoval přirozenou hranici proporcionality omezení základních práv, když nad rámec míry přiměřené straní druhému účastníku smlouvy.

Právní shrnutí jednoho z posledních rozsudků Nejvyššího soudu sp. zn. 28 Cdo 4008/2010, ze dne 20. 7. 2011 zní: „K ustanovení § 15 odst. 1 a 2 obch. zák. je třeba přihlédnout k posuzování otázky, zda pověřená osoba jednala za podnikatele nebo svým vlastním jménem (srov. § 32 odst. 1 obč. zák.). Jestliže pro přímé zastoupení svědčí obsah a okolnosti samotného právního jednání, resp. potvrzení o něm, je třeba mít za to, že pověřená osoba jednala za osobu pověřující, přičemž uvedenou domněnku lze vyvrátit důkazem, že třetí osoba věděla nebo mohla vědět (§ 15 odst. 2 obch. zák.) o tom, že pověřená osoba jednala sama za sebe. Účel citovaného ustanovení, kterým je ochrana dobré víry třetích osob, by byl podlomen, pokud by se podnikatel mohl vyhnout splnění smlouvy pouhým tvrzením, že právní úkon uskutečnila pověřená osoba sama pro sebe. Při výkladu uvedeného ustanovení je třeba rovněž přihlédnout k zásadě soukromého práva, podle níž nikdo nesmí mít prospěch z vlastního nepoctivého jednání (*nemo turpitudinem suam allegare potest*).“

Prof. Pelikánová je ve vztahu k odpovědnosti osob jednajících jménem podnikatele a na jeho účet přívětivější. Na jedné straně vyslovuje závěr, že „zákonnou formulaci by bylo možno chápat jako absolutní, protože zkoumané ustanovení neformuluje žádný liberační důvod.“<sup>61</sup> Na druhé straně přiznává, že „tento závěr však není zcela jednoznačný, protože by bylo možné aplikovat § 374 stanovící okolnosti vylučující odpovědnost, v důsledku čehož by se jednalo o objektivní odpovědnost s možností liberace. V legislativní technice byla užívána pro ustanovení o absolutní odpovědnosti formulace, že odpovědnosti *se nelze zprostit*. Zákonodávce neužil takovou, ani obdobnou formulaci, což svědčí spíše o zachování možnosti liberace. Pro rozsah a způsob odpovědnosti bude aplikovatelná obecná úprava (§ 373 an. ObchZ).“<sup>62</sup> Úvahu lze vést i tím směrem, že pokud by přímý či nepřímý zástupce prokázal, že o neoprávněném podnikání podnikatele nemohl vědět, neuplatnila by se odpovědnost solidární, tj. společná a nerozdílná odpovědnost podnikatele a zástupce, ale odpovědnost individuální, tzn., že odpovědný by byl pouze podnikatel – právnická osoba. Pakliže by se za porušení právních povinností při výkonu působnosti statutárního orgánu považovalo i úmyslné nebo nedbalostí neinformování zástupců o neexistenci nebo ztrátě oprávnění podnikání, pak by mohla být plná (objektivní) odpovědnost přičítána právě statutárnímu orgánu.

<sup>60</sup> Pelikánová, I. *Komentář k § 3a odst. 2 zák. č. 513/1991 Sb.* Pramen: ASPI. Identifikační číslo: LIT16927CZ. Komentář ze dne 1. 1. 2003

<sup>61</sup> Tamtéž

<sup>62</sup> Tamtéž

### 3. 3 K ustanovení § 15 odst. 3

Dne 1. 1. 2005 nabyla účinnosti novela obch. zák. provedená zákonem č. 554/2004 Sb., která do ust. § 15 doplnila odstavce 3, podle jehož první věty zmocnění podle odstavce jedna nezaniká smrtí podnikatele, pokud podnikatel nestanovil, že má trvat pouze za jeho života. Druhou větou je rozsah oprávnění zmocněnce po smrti podnikatele zúžen jen na úkony v rámci obvyklého hospodaření s tím, že podle věty třetí je možné činit úkony přesahující rámec obvyklého hospodaření jen se souhlasem dědiců a se svolením soudu. Má se za to, že souhlas a svolení musejí být dány předem – nejde o schválení úkonu, ale spíše o jeho umožnění. Se souhlasem dědiců by pak návrh k soudu podával zákonný zástupce. Z dikce zákona lze dovodit, že na úkony v rámci obvyklého hospodaření nebude pohlíženo objektivně, ale subjektivně ve vztahu k danému podniku. Po smrti podnikatele případně první interpretace pojmu „obvyklé hospodaření“ právě onomu zmocněnci, měl by však jednat přirozeně opatrně. V případě sporu rozhodne s konečnou platností tuto otázku soud. Je-li pověřeno více zmocněnců k různým činnostem, pak se daný stav týká všech. Přitom by měli dbát zájmů objektu (podniku) i subjektů (dědiců); případné excesy v právních úkonech by mohly vést k jejich neplatnosti.

### 4 Zákonný zástupce vs. statutární orgán (nebo naopak?)

Tuzemské podnikatele vyvedl z klidového režimu „trvale udržitelného rozvoje“ *souběhu funkcí* až rozsudek Nejvyššího správního soudu ČR čj. 3 Ads 119/2010, ze dne 9. prosince 2010. Řečeno slovy Z. Mikuláše „se souběhem funkcí rozumí situace, kdy je statutární orgán nebo jeho člen – nejčastěji jednatel společnosti s ručením omezeným či člen představenstva v těžce společnosti – zároveň v pracovním poměru se společností, tedy je jejím zaměstnancem, a to často na vedoucí pozici, například generálního či finančního ředitele.“ Citovaný autor popisuje ve svém příspěvku „vývojová stadia souběhu funkcí“ a označuje je jako fázi letargie (1. fáze – polovina devadesátých let až rok 2008), fázi procitání (2. fáze – průlomové rozhodnutí Nejvyššího soudu z roku 2008), fázi paniky (3. fáze – rozsudek Nejvyššího správního soudu).<sup>63</sup> K 1. lednu 2012 dlužno doplnit čtvrtou fázi, neboli „všechno je jinak“. Do obchodního zákoníku nově včleněné ust. § 66d totiž se souběhem funkcí nesouvisí jen zdánlivě. Ale popořádku...

#### 4. 1 Práva a povinnosti statutárního orgánu ex lege, přiměřené použití ustanovení o mandátní smlouvě, smlouva o výkonu funkce (zaměřeno na statutární orgány kapitálových korporací)

Nejprve několik poznámek ke vztahu obchodní společnosti a člena statutárního orgánu. Ode dne účinnosti obchodního zákoníku byl vztah statutárního orgánu nebo člena statutárního orgánu (dále též i „statutární orgán“) obchodní společnosti i družstva podřízen ust. § 261 odst. 3 písm. f). Zvláštní smluvní typ absentoval (a aktuálně absentuje), nicméně je dáno, že se na vztah mezi společností a osobou, která je statutárním orgánem nebo členem statutárního či jiného orgánu společnosti anebo společníkem při zařizování záležitostí společnosti, řídí přiměřeně ustanoveními o mandátní smlouvě, pokud ze smlouvy o výkonu funkce, byla-li uzavřena, nebo ze zákona nevyplývá jiné určení práv a povinností (srov. ust. § 66 odst. 2 věta první). Jak vidno, citované ustanovení řadí mezi členy statutárních či jiných (především kontrolních) orgánů i společníky – pakliže zařizují záležitosti společnosti, řídí se jejich vztah přiměřeně mandátní smlouvou. Co se rozumí zařizováním záležitosti společnosti ať již členem statutárního orgánu či společníkem? Zaměřme se však na statutární orgán.

Působnost jednatele společnosti s ručením omezeným je dána ustanovením § 133 an., působnost představenstva akciové společnosti pak ustanovením § 191 an. obch. zák. a není žádnou novinkou, že jedná o „synergický efekt“ vnější a vnitřní působnosti, tj. jednatelského oprávnění a obchodního vedení. Řídí se tedy „obojí“, byť splývající v jedinou, působnost přiměřeně mandátní smlouvou? Nebo jen jakási obecně (a neurčitě) označená „záležitost společnosti“? Pohleďme jen na některá ustanovení mandátní smlouvy a porovnejme je ve vazbě na člena statutárního orgánu:

- má-li mandatář činit při zařizování určité obchodní záležitosti právní úkony, musí mu mandant udělit plnou moc (§ 566 odst. 1), statutární orgán nebo jeho člen žádné zmocnění k výkonu své funkce nepotřebuje,
- je-li zařizování záležitosti předmětem podnikatelské činnosti mandatáře, má se za to, že úplata byla smluvna (§ 566 odst. 2). Odměna za výkon funkce statutárního orgánu náleží do působnosti valné hromady (§ 125 odst. 1 písm. f) a § 187 odst. 1 písm. g) – zda valná hromada současně určuje její výši, je zde otázkou irelevantní, ovšem statutárnímu orgánu náleží odměna po celou dobu jeho funkčního období, mandatáři jen tehdy, když řádně

<sup>63</sup> Mikuláš, Z. *Souběh funkcí trochu jinak*. In Právo a byznys. Magazín pro právnickou obec a top management. Březen 2011, s. 10-12

vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv (§ 571 odst. 2),

- mandatář je povinen postupovat při zařizování záležitosti s odbornou péčí (§ 567 odst. 1), statutární orgán s péčí řádného hospodáře,

- činnost, k níž se mandatář zavázal, je povinen uskutečňovat podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy, které mandatář zná nebo je musí znát (§ 567 odst. 2); pro představenstvo akciové společnosti zákon normuje, že nestanoví-li zákon jinak, není nikdo oprávněn dávat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení (§ 194 odst. 4 poslední věta) a dále, že členové představenstva odpovídají za škodu, kterou způsobili společností plněním pokynu valné hromady, jen je-li pokyn valné hromady v rozporu s právními předpisy (§ 194 odst. 5 poslední věta),

- mandatář neodpovídá za porušení závazku osoby, s níž uzavřel smlouvu při zařizování záležitosti, ledaže se ve smlouvě zaručil za splnění závazků převzatých jinými osobami v souvislosti se zařizováním záležitosti (§ 573); ti jednatelé a členové představenstva, kteří způsobili společností porušením právních povinností při výkonu působnosti představenstva škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně a současně společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti, jestliže odpovědný člen škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby (§ 135 odst. 2, § 194 odst. 5 a 6),

- atd. atd.

Na základě stručně provedeného srovnání se ptáme, která ustanovení mandátní smlouvy se – byť přiměřeně – použijí na vztah mezi společností a osobou, která je statutárním orgánem nebo jeho členem. Na straně jedné je v ust. § 566 odst. 2 obch. zák. dáno, že je-li zařízení záležitosti předmětem podnikatelské činnosti mandátáře (zde statutární orgán), má se za to, že úplata byla smluvena. Statutární orgán nebo jeho člen však postavení podnikatele nemá. Na straně druhé je doktrínou i judikaturou pravidelně odkazováno na ust. § 571 odst. 1, podle něhož je mandant (zde obchodní společnost) povinen zaplatit mandatáři úplatu, která je obvyklá v době uzavření smlouvy za činnost obdobnou činnosti, kterou mandatář uskutečnil při zařizování záležitosti. To za předpokladu, že výše úplaty nebyla ve smlouvě stanovená. Nevyplývá-li z mandátní smlouvy něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek, či nikoliv. Lze za daných podmínek vyloučit nárok člena statutárního orgánu smlouvou o výkonu funkce? Obecně nikoliv, neboť smlouva o výkonu funkce podléhá souhlasu valné hromady a valná hromada současně rozhoduje o odměňování členů statutárních orgánů. Úplaty za výkon funkce by se musela jmenovaná osoba předem vzdát.<sup>64</sup> Výslovné uzavření smlouvy o výkonu funkce se zakotvením bezplatného výkonu patrně tento účinek vzdání se práva bude mít.<sup>65</sup> Nutno zdůraznit, že statutární orgán má nárok na odměnu trvale po dobu výkonu své funkce, mandatář „jen“ za skutečně zařízenou záležitost. A dále - skutečně by statutární orgán nebo jeho člen neodpovídal za porušení závazku osoby, s níž uzavřel smlouvu při zařizování záležitosti? Opět nikoliv, neboť zákon nastavuje odpovědnost statutárních orgánů jinak a rovněž tak jejich ručení (k tomu srov. „pokud ze zákona nevyplývá jiné určení práv a povinností“ podle § 66 odst. 2 obch. zák.) Mandant i mandatář mohou mandátní smlouvu vypovědět. Vypověď lze ukončit i vztah mezi společností a členem statutárního orgánu, přestože to v praxi není obvyklé.

#### 4. 2 (Ne)oprávněnost výkonu funkce člena statutárního orgánu v pracovněprávním poměru

V jistém časovém úseku se v praxi uplatňovala „normální abnormalita“ spočívající v tiché trpěném (nota bene protizákonném) výkonu funkce na základě pracovněprávního vztahu. Inu – nemo iudex sine actore. A soudce-li je, pak pracovní smlouvu uzavřenou za účelem výkonu funkce statutárního orgánu považuje za neplatnou. K čemuž by ostatně dospěl každý právník, ne tak adept na funkci, navíc přesvědčený daňovým poradcem o výhodnosti daňové uznatelnosti nákladů na „mzdu“. Bližší košile než kabát...Proti tomu několikrát „zakročil“ Nejvyšší soud ČR, jestliže např. v právním shrnutí k usnesení sp. zn. 21 Cdo 2093/2006, ze dne 30. 5. 2007 uvedl, že „činnost statutárního orgánu (popřípadě jeho člena, jde-li o kolektivní orgán) obchodní společnosti nebo družstva fyzická osoba nevykonává v pracovním poměru (viz R 14/1995). V posuzovaném případě odvolací soud z těchto obecně přijímaných právních názorů vycházel. Dovodil-li tedy odvolací soud, že manažerská smlouva účastníků je absolutně neplatná podle ustanovení § 242 odst. 1 písm. a) zákoníku práce (zák. č. 65/1965 Sb. v rozhodném znění) z důvodu, že náplň funkce žalobce jako generálního ředitele byl výkon

<sup>64</sup> Ke smlouvě o výkonu funkce a odměně členů statutárních orgánů srov. např. rozsudek NS ČR sp. zn. Odo 994/2005, ze dne 31. 1. 2007, rozsudek NS ČR sp. zn. 29 Cdo 4566/2009, ze dne 16. 11. 2010, usnesení NS ČR sp. zn. 29 Cdo 1647/2010, ze dne 1. 6. 2011, rozsudek NS ČR sp. zn. 29 Cdo 2733/2010, ze dne 17. 8. 2011

<sup>65</sup> Platný zákon o obchodních korporacích obsahuje v § 55 odst. 3 pravidlo, že není-li odměňování ve smlouvě o výkonu funkce sjednáno v souladu s tímto zákonem, platí, že výkon funkce je bezplatný.

činnosti statutárního orgánu společnosti, bylo ve věci rozhodnuto v souladu s již ustálenou judikaturou, na níž dovolací soud nemá důvod cokoliv měnit.“

V témže roce Nejvyšší soud zopakoval: „Podle ustálené judikatury soudů (srov. např. R 13/1995) činnost statutárního orgánu společnosti s ručením omezeným nevykonává fyzická osoba v pracovním poměru, a to ani v případě, že není společníkem, neboť výkon funkce statutárního orgánu společnosti není druhem práce ve smyslu ustanovení § 29 odst. 1 písm. a) zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce a vznik a zánik tohoto právního vztahu není upraven pracovněprávními předpisy a řídí se obsahem společenské smlouvy.“<sup>66</sup>

V citovaném právním shrnutí Nejvyšší soud „dává zelenou“ pracovnímu poměru člena statutárního orgánu, avšak pouze za podmínky, že činnost vykonávaná na základě předpisů pracovního práva nebude činností shodnou s obsahem výkonu funkce statutárního orgánu.

Z obou rozhodnutí jednoznačně plyne, že se obchodním zákoníkem řídí pouze ty vztahy mezi obchodní společností a jejími orgány, které souvisejí alespoň v širším slova smyslu s výkonem funkce těchto orgánů, tj. vztahy, do kterých by společnost ve vztahu k jiné osobě, než k osobě vykonávající funkci orgánu nevstoupila. Tzv. jiné vztahy se neřídí obchodním zákoníkem, ale zákoníkem občanským – např. smlouva o odprodeji nepotřebného majetku uzavíraná mezi společností a členem statutárního orgánu.<sup>67</sup>

### 4.3 Výkon kvazidelegované působnosti statutárního orgánu

Vedle vnější působnosti náleží statutárnímu orgánu obchodní vedení, které lze charakterizovat jako průběžnou pravidelnou správu záležitostí společnosti a jejího podniku, tzn. rozhodování o organizačních, technických, obchodních, personálních, finančních aj. otázkách běžného života; v terminologii starší komercialistické literatury se používal obrat „pravidelná opatření“.<sup>68</sup> Statutární orgány vykonávají obchodní vedení buďto osobně nebo delegováním na třetí osobu. Učiní-li tak a zajistí-li člen statutárního orgánu „záležitost spadající do výkonu jeho funkce tak, že jejím provedením pověří osobu mající potřebné odborné znalosti, je povinen s ohledem na požadavek péče řádného hospodáře... výkon delegované působnosti (mimo jiné) kontrolovat.“<sup>69</sup> V citovaném právním shrnutí Nejvyšší soud podporuje pracovní poměr člena statutárního orgánu, avšak pouze za podmínky, že činnost vykonávaná na základě předpisů pracovního práva nebude činností shodnou s obsahem výkonu funkce statutárního orgánu. Současně klade důraz na výběr třetí osoby s péčí řádného hospodáře a kontrolu výkonu činnosti třetí osobou.

Kvazidelegovanou působnost, tj. výkon dílčí působnosti člena statutárního orgánu realizovaný stejnou osobou na základě zvláštní smlouvy vyloučil Nejvyšší soud již v roce 2008. Nejvyšší soud uznává, že „člen představenstva nemusí být vybaven odbornými znalostmi, schopnostmi či dovednostmi pro výkon všech činností, jež spadají do působnosti představenstva a že tyto činnosti nemusí členové představenstva vykonávat vždy osobně, ale mohou je zajistit i prostřednictvím třetích osob.“ „Jedním dechem“ však z požadavku náležitě péče, resp. péče řádného hospodáře dovozuje, že „nejen že by takovou smlouvu neschvalovala (nemusela schvalovat valná hromada) a členové představenstva by ji uzavírali „sami se sebou“, mohla by smlouva vylučovat nebo omezovat odpovědnost člena představenstva za škodu a jako taková by byla neplatná.“<sup>70 71</sup>

Problematickou „dva v jednom“, tzn. současným výkonem funkce člena statutárního orgánu a zákonného zástupce ve smyslu ust. § 15 obch. zák., se tuzemské soudy zabývaly od počátku milénia. Judikatura Nejvyššího soudu se v předmětné otázce ustálila a v mnoha rozhodnutích potvrdila, že osoba, která je statutárním orgánem nebo členem statutárního orgánu právnické osoby, nemůže být současně jejím zákonným zástupcem podle § 15 obch. zák. a dále, že pracovněprávní nároky za činnost spadající do výkonu funkce jednatelů či členů

<sup>66</sup> Srov. usnesení Nejvyššího soudu ČR sp. zn. 21 Cdo 353/2007, ze dne 6. 12. 2007

<sup>67</sup> Srov. rozsudek NS ČR sp. zn. 29 Cdo 1564/2010, ze dne 3. 11. 2011

<sup>68</sup> Srov. Dvořák, T. *Akčiová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 468

<sup>69</sup> Srov. usnesení NS ČR sp. zn. 29 Cdo 2287/2010, ze dne 27. 4. 2011

<sup>70</sup> Je otázkou, zda by delegující členové představenstva jednali jménem společnosti nebo jménem svým. Na věci to však nic nemění. Pro členy představenstva platí ex lege jistá zákonná omezení. Jedním z nich je zákaz konkurenčního jednání. Podle ust. § 196 odst. 1 písm. a) obch. zák. nesmí člen představenstva podnikat v oboru stejném nebo obdobném podnikání společnosti ani vstupovat se společností obchodních vztahů. Citované ustanovení je třeba vykládat v souladu s ust. § 65 obch. zák., podle jehož odst. 2 je společnost oprávněna (nikoliv povinná) uplatnit vůči členovi představenstva sankce. Dovedeno ad absurdum, může člen představenstva podnikat ve stejném nebo obdobném oboru podnikání, společnost o tom nemusí mít žádné povědomí, a pokud takový stav zjistí, může, ale nemusí sankce uplatňovat. Na základě toho je pak ust. § 196 odst. 1 písm. a) formulováno nejednoznačně, neboť nelze spolehlivě určit, zda člen představenstva – podniká-li ve stejném nebo podobném oboru podnikání jako OSVČ – nesmí se společností vstupovat do obchodních vztahů, nebo do nich nesmí vstupovat bez ohledu na předmět podnikání společnosti.

<sup>71</sup> K citovanému právnímu shrnutí je však nutno uvést, že k uzavření předmětných mandátních smluv došlo na konci devadesátých let minulého století a že u některých mandátních smluv se NS ani nepodařilo určit, zda jejich předmět spadá do výkonu obchodního vedení či nikoliv.

představenstev jsou považovány za neplatné, přičemž není časově rozhodující, zda byla fyzická osoba do funkce člena statutárního orgánu jmenována z existujícího postu zákonného zástupce či tomu bylo naopak. Jádrem rozhodnutí Nejvyššího soudu nebyla jen odlišná práva a povinnosti člena statutárního orgánu v současném postavení zákonného zástupce (obojí podle obchodního zákoníku),<sup>72</sup> ale rovněž vztah téže osoby, resp. speciálních institutů k předpisům práva pracovního, sociálního a pojistného. Jedná se např. o rozsudky a usnesení:

- sp. zn. 21 Cdo 963/2002, ze dne 15. 1. 2003
- sp. zn. 21 Cdo 737/2004, ze dne 17. 8. 2004
- sp. zn. 21 Cdo 894/2004, ze dne 29. 9. 2004
- sp. zn. 26 Cdo 781/2005, ze dne 18. 10. 2005
- sp. zn. 29 Odo 801/2005, ze dne 30. 8. 2006
- sp. zn. 31 Odo 11/2006, ze dne 15. 10. 2008
- sp. zn. 32 Odo 1455/2005, ze dne 28. 3. 2007
- sp. zn. 32 Odo 958/2005, ze dne 29. 5. 2007
- sp. zn. 21 Cdo 2093/2006, ze dne 30. 5. 2007
- sp. zn. 21 Cdo 3090/2008, ze dne 29. 4. 2009
- sp. zn. 23 Cdo 5519/2007, ze dne 15. 12. 2009
- sp. zn. 29 Cdo 3540/2008, ze dne 23. 9. 2010

Období „paniky“ (užito termínu Z. Mikuláše) trvalo jen jeden rok – od 9. 12. 2010 do 31. 12. 2011. Nejvyšší správní soud generuje závěry Nejvyššího soudu a v právní věci žalobce proti žalované České správě sociálního zabezpečení – Regionální referát rozhodovací činnosti v Ostravě - kasační stížnost zamítá.<sup>73</sup> Do té doby do výhradního hájemství soukromého práva proniká ve vzácné jednotě právo veřejné. Rozhodnutím Okresní správy sociálního zabezpečení v Olomouci, následně potvrzeným rozhodnutím žalované, nebyl žalobce podle zákona o nemocenském pojištění jako zaměstnanec v pracovním poměru u obchodní společnosti. Správní orgány dospěly k závěru, že pracovní poměr mezi obchodní společností, jejímž jednatelem byl žalobce, a žalobcem jako ředitelem této společnosti nevznikl, a tudíž nebyl založen ani pojistný poměr. S uvedeným posouzením se ztotožnil rovněž krajský soud. Mj. uvádí, že pracovní poměr jednatele společnosti, který uzavřel pracovní smlouvu na výkon činnosti ředitele společnosti, nevznikne, pokud je pracovní náplň ředitele shodná s činností jednatele, resp. pracovní náplň ředitele neobsahuje jiné činnosti než ty, které je povinen vykonávat jako jednatel. V případě žalobce nebylo zjištěno a prokázáno, že by funkce ředitele společnosti představovala jiný druh práce, než která vyplývá přímo z práv a povinností jednatele společnosti. Vzhledem k neexistenci pracovního poměru nevznikl v rozhodném období ani pojistný poměr, neboť podle § 2 odst. 1 písm. a) zákona č. 54/1956 Sb. je účast na nemocenském pojištění vázána právě na existenci pracovního poměru.

D. Trezziová glosuje, že „české právní předpisy neobsahují jednoznačnou úpravu souběhu funkcí. Existuje ale řada judikátů, a to nejen z poslední doby. Je s podivem, že rozhodnutí soudů neposkytují jednoznačné řešení překrývání úkolů a pouze konstatují neplatnost vztahu manažera a neberou dostatečně v potaz reálnou situaci panující ve většině českých společností. Nicméně žádné rozhodnutí nezpochybnuje vztah „statutára“ a nestanoví povinnost manažera vracet vyplacenou mzdu v případě odvození neplatného pracovního vztahu.“<sup>74</sup> Na obranu soudů dlužno říci, že jejich úkolem není poskytovat řešení pro futuro (od toho jsou tu jiné orgány), ale stávající zákony interpretovat a aplikovat.<sup>75</sup>

## 5 Aktuální úprava

Ve vazbě na bohatou judikaturu Nejvyššího soudu ČR reflektující (vyklučující?) praktický stav věci, připravovalo Ministerstvo spravedlnosti v průběhu roku 2011 novelu obchodního zákoníku, kterou měl být změněn stávající neoperativní systém řízení obchodních korporací. Novela obch. zák. provedená zákonem č. 351/2011 Sb. nabyla účinnosti dne 1. ledna 2012 a do textu zákona bylo včleněno ust. § 66d, jež zavádí zcela nový institut, a to pověření obchodním vedením. Podle odst. 1 může statutární orgán společnosti pověřit obchodním vedením společnost zcela nebo zčásti jiného. Oním „jiným“ může v souladu se zákonem být:

- třetí osoba (dosud zcela stojící vně společnosti),
- stávající zaměstnanec společnosti,

<sup>72</sup> „Dokud je právní problém izolován jen ve sféře právní, těžko o jeho významu v reálném světě přesvědčíme obchodní svět.“ Srov. op. č. 31

<sup>73</sup> Srov. rozsudek Nejvyššího správního soudu čj. 3 Ads 119/2010, ze dne 9. 12. 2010

<sup>74</sup> Tezziová, D. *Souběh funkcí z pohledu daní*. Převzato z časopisu KOMORA.cz, vydávaném Hospodářskou komorou České republiky. 11. 3. 2012. www.businessinfo.cz.

<sup>75</sup> Lex de futuro, iudex praeterio

- stávající statutární orgán, který se společností uzavře pracovní smlouvu nebo dohodu konanou mimo pracovní poměr, a to za účelem výkonu obchodního vedení společnosti.

Přestože lze obchodním vedením pověřit uvedené tři okruhy osob, přičemž dva první okruhy byly přijatelné i do konce roku 2011, směřuje zákon především k odstranění dosavadního nezákonného, v praxi však přesto zcela běžného modelu, kdy byl jednatel společnosti v pracovněprávním vztahu ke společnosti na pozici, která zahrnovala ve skutečnosti obchodní vedení (typicky pozice generálního ředitele); takový pracovní poměr dle stávající právní úpravy (a judikatury) nevznikal platně. Cílem změny bylo odstranit dosavadní komplikace vyvolané zejména v oblasti veřejného práva, a to pokud jde o účast takové osoby na nemocenském pojištění; Česká správa sociálního zabezpečení totiž v těchto případech neshledala účast na tomto pojištění a odvedené pojistné za „zaměstnance“ společností i zpětně vracela.<sup>76</sup>

## 5.1 Kdo, s kým, jak, o čem, za kolik

Oprávnění pověřit jiného svěřuje zákon do působnosti statutárního orgánu, jehož jednání je jednáním společnosti a takto je jí přičítáno. O převedení obchodního vedení (zcela nebo zčásti) se bude statutární orgán usnášet v rámci své vnitřní působnosti, vlastní pověření ve smyslu právního úkonu (roz. uzavření pracovní smlouvy nebo dohody o práci konané mimo pracovní poměr) bude náležet do působnosti vnější. V ust. § 66d odst. 1 užívá zákonodárce opět pojem „pověřit“, který byl v souvislosti se zákonným zastoupením (srov. § 15 odst. 1) předmětem mnoha sporů a výkladů. Písemná forma se opět nevyžaduje, proto může mít i zde formu ústní. Písemná forma je obligatorní až pro pracovní smlouvu (srov. § 34 odst. 4 zák. práce) i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (srov. § 77 odst. 1 zák. práce).

Smlouvu nebo dohodu uzavírá podnikatel, v daném případě statutární orgán, tzn., že

- a) má-li společnost s ručením omezeným jediného jednatele, pak tento pověřuje prostřednictvím pracovní smlouvy (dohody) sám sebe; smlouvu podepisuje jménem společnosti na straně jedné a jménem svým na straně druhé,
- b) členové kolektivního statutárního orgánu v akciové společnosti se budou pověřovat vzájemně (nebude-li zcela nebo zčásti pověřen jen jeden) s tím, že jménem společnosti podepíše pracovní smlouvu nebo dohodu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Jsou-li k úkonům povinni společně, pak se podpis jednoho z nich opět objeví na smlouvě dvakrát,
- c) má-li být zcela nebo zčásti pověřen obchodním vedením zaměstnanec (aniž by byl statutárním orgánem nebo jeho členem), pak pracovní smlouvu nebo dohodu podepisuje statutární orgán, popř. zákonný zástupce podnikatele podle § 15 obch. zák. (např. personální ředitel), avšak s předchozím souhlasem statutárního orgánu, neboť jemu je část jeho působnosti „odebírána“. Stávajícímu zaměstnanci bude rozšířen popis pracovní činnosti o činnost zahrnující obchodní vedení.

Při pověření obchodním vedením zůstává nedotčena odpovědnost osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem, za porušení povinnosti vykonávat funkci s péčí řádného hospodáře. V daném případě je statutární orgán odpovědný za výběr kvalifikované osoby, na niž bude (zcela nebo zčásti) svou vnitřní působnost delegovat. Při pověření obchodním vedením zůstává nedotčena odpovědnost osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem, za porušení povinnosti vykonávat funkci s péčí řádného hospodáře. Jádrem takové úpravy je zabránit členovi statutárního orgánu, na něhož bylo zcela (nebo zčásti) převedeno obchodní vedení, nést „pouze“ odpovědnost podle zákoníku práce.

Zatímco však zákonný zástupce činí obvyklé úkony při provozování podniku, osoba pověřená k obchodnímu vedení bude svou činnost vykonávat při podnikání podnikatele. Nejen z tohoto důvodu bude oprávněna, resp. povinna vykonávat kontrolu i dozorčí rada, neboť tato dohlídí na výkon působnosti statutárního orgánu a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. V souvislosti s dozorčí radou vyvstává otázka, zda členovi statutárního orgánu – bude-li současně společníkem i zaměstnancem při splnění podmínky pracovní doby – vzniká oprávnění volit členy dozorčí rady jako společníkovi na valné hromadě i jako zaměstnanci ve smyslu ust. § 200 obch. zák. Pakliže ano, nemusela povinnost volby člena dozorčí rady z řad zaměstnanců do okamžiku realizace pověření vůbec vzniknout. Osoba v postavení člena statutárního orgánu, společníka i zaměstnance by byla pro účely volby člena dozorčí rady z řad zaměstnanců nadána pouze aktivním volebním právem, nikoli však pasivním, neboť funkce člena statutárního orgánu a dozorčí rady je neslučitelná. Ačkoliv – pokud by byl člen statutárního orgánu zvolen členem dozorčí rady, musel ze své funkce statutárního orgánu odstoupit nebo být valnou hromadou odvolán. Pak by bylo jeho postavení ve společnosti představováno pouze vztahem společníka a zaměstnance, což by nebránilo pokračujícímu (dříve na něho převedenému) obchodnímu vedení.

<sup>76</sup> Blíže viz Holec, P; Bartůňková, A. *K odstranění tzv. souběhu zákazů funkcí a možností řešení vztahu společnosti s ručením omezeným – jednatel – zaměstnanec v praxi*. www.epravo.cz. Č. 79555, ze dne 3. 1. 2012

Oproti zákonnému zastoupení i ad hoc (srov. § 15 a shora uvedenou judikaturu) lze téměř s jistotou presumovat dlouhodobost pověření podle § 66d obch. zák. Budeme-li vycházet ze skutečnosti, že se pověřená osoba podle § 66d obch. zák. (v dané chvíli nikoliv člen statutárního orgánu) účastní na realizaci podnikání, nikoliv „jen na provozování podniku“, což je pojem užší, pak nikoho nenechá na pochybách možnost kumulace obou oprávnění. Např. na osobu stávajícího ekonomického náměstka bude zčásti převedeno obchodní vedení, nebo na nového zaměstnance bude obchodní vedení převedeno zcela. Je až tak nesmyslné uvažovat o tom, že by v rámci obchodního vedení vůbec nedocházelo k činnostem podle § 15 odst. 1 obch. zák.? A jsme opět na začátku... Záměrem zákonodárce však nebylo regulovat rozsah činnosti zákonného zástupce a jeho obvyklé úkony při provozování podniku, ale možnost statutárního orgánu vykonávat zcela nebo zčásti jednu ze součástí jeho působnosti (obchodní vedení) v pracovněprávním poměru.

Ust. § 66d odst. 3 normuje, že pokud jsou činnosti spadající pod obchodní vedení vykonávány v pracovněprávním vztahu podle zákoníku práce zaměstnancem společnosti, který je současně statutárním orgánem společnosti nebo jeho členem, pak mzdu nebo odměnu z dohody konané mimo pracovní poměr sjednává nebo určuje ten orgán společnosti, do jehož působnosti náleží rozhodovat o odměňování statutárního orgánu nebo jeho členů. V kapitálových společnostech je tímto orgánem valná hromada (srov. § 125 odst. 1 písm. g) a § 187 odst. 1 písm. g). V citované ustanovení se zrcadlí ust. § 66 odst. 3, podle něhož jakékoliv plnění společnosti ve prospěch osoby, která je orgánem společnosti nebo jeho členem, na které neplyne právo z právního předpisu nebo z vnitřního předpisu, lze poskytnout pouze se souhlasem valné hromady, nebo je-li přiznáno ve smlouvě o výkonu funkce. Na zaměstnance pověřeného obchodním vedením nejsou tato ustanovení aplikovatelná, mzda či odměna se stanoví podle jiných předpisů (zákonných i vnitřních).

Ust. § 66d odst. 2 obch. zák. taxativně vypočítává, které činnosti pověření nezahrnuje:

- účast na zasedání statutárního orgánu,
- rozhodování o pověření obchodním vedením,
- rozhodování o základním zaměření obchodního vedení společnosti a jiných činnostech v rámci obchodního vedení společnosti, které jsou obchodním zákoníkem nebo jiným předpisem svěřeny do výlučné působnosti statutárního orgánu.

Regulace je opět kogentní, ovšem zejména s ohledem na zákaz účasti pověřené osoby (zaměstnance) na zasedání statutárního orgánu bude taková situace vyžadovat precizní nastavení organizačních a řídicích procesů v konkrétní společnosti, především pak operativní tok informací ze strany statutárního orgánu na pověřené zaměstnance. Osobní kooperace a komunikace bude víc než nutná, a to jak v zájmu statutárního orgánu z důvodu jeho objektivní odpovědnosti, tak i v zájmu zaměstnance.

## 6 Souvztažnost ust. § 66d obch. zák. a předpisů práva pracovního

Ještě jednou připomeňme, že statutární orgán nebo jeho člen může činnosti koncentrované do obchodního vedení vykonávat zcela nebo zčásti v pracovněprávním vztahu podle zvláštního právního předpisu. Ust. § 66d obch. zák. jinou formu výkonu obchodního vedení nedovoluje. Dne 1. ledna 2012 totiž nabyly účinnosti rovněž novely dvou předpisů pracovního práva – zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti. Kromě jiného je „staronově“ upraven zákaz nelegální práce, kterou ust. § 5 písm. a) zákona o zaměstnanosti definuje jako výkon závislé práce fyzickou osobou mimo pracovní vztah, u cizinců pak práci bez anebo v rozporu s povolením k zaměstnání, zelenou či modrou kartou. Podle § 2 zákoníku práce je závislou prací práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízeného zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji bude pro zaměstnavatele vykonávat osobně za mzdu či odměnu, na náklady zaměstnavatele, v pracovní době a na pracovišti zaměstnavatele. Současně podle § 3 zákoníku práce platí, že závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, kterými se rozumí pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Tím má být třemi předpisy souladně řečeno, že statutární orgán (stejně jako třetí osoba) může realizovat výkon činností charakterizující obchodní vedení výhradně na základě pracovního poměru nebo dohody. Pokud by byla pracovní činnost vykonávána na základě oprávnění k podnikání, přičemž by daná osoba pracovala na pracovišti zaměstnavatele a měla by znaky závislé činnosti, jednalo by se o zastřený právní úkon, tzn. výkon nelegální práce. Novely předpisů pracovního práva mají zamezit využívání tzv. švarcsystému, tj. „zaměstnávání“ osob samostatně výdělečně činných a tím i zabránit zaměstnavateli neplacení sociálních a zdravotních odvodů za zaměstnance a dále i zpřehlednit daňové výnosy. Kontrolní činnost na úseku zaměstnanosti vykonává od ledna 2012 Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce.

Ze vztahu obchodního zákoníku a zákoníku práce „vykreslí“ praxi „vrásky na čele“ řada problémů, jejichž řešení se stane výsostným právem judikatury. Bude-li obchodním vedením pověřen člen statutárního orgánu, bude předmětem zamýšlení se např. uvedený okruh otázek:

1. Je pověřující statutární orgán oprávněn jím dané pověření sobě sama odvolat? Patrně ano, ale zaniká tím i pracovní poměr? Zřejmě nikoliv. Zaniká pouze náplň pracovní činnosti uvedená v popisu práce dané části, popř.



celkového obchodního vedení. Zaměstnanec se stane ve smyslu ust. § 52 písm. c) zákoníku práce nadbytečným a podle § 67 zákoníku práce mu přísluší odstupné. Nebude-li obchodní vedení převedeno na jinou osobu, pak se stává součástí výkonu funkce statutárního orgánu.

2. Valná hromada SRO nebo AS je oprávněna odvolat členy statutárního orgánu i bez udání důvodu. Učiní-li tak, zaniká tím automaticky i jejich pověření k obchodnímu vedení? Mohlo by, ale nemusí – dřívější člen statutárního orgánu by setrval v pracovním poměru a bylo by na něho pohlíženo jako na „jiného“ ve smyslu ust. § 66d odst. 1 obch. zák.

3. Budou-li naplněny podmínky pro okamžité zrušení pracovního poměru (srov. § 55 zák. práce), je to opět statutární orgán nebo jeho člen, který bude sám sobě okamžitě rušit pracovní poměr? Kdo jiný, jedná-li obchodní společnost (i) v postavení zaměstnavatele prostřednictvím statutárního orgánu? Pracovní poměr a s ním i pověření k obchodnímu vedení zaniká; opět se navrácí do působnosti statutárního orgánu (nebude-li převedeno na „jiného“).

## 7 Výkon obchodního vedení v průběhu likvidace

Jedním ze způsobů zrušení obchodní společnosti je její dobrovolné nebo nucené zrušení formou likvidace. Pojem *likvidace* není v obch. zák. definován, interpretací lze nalézt celou řadu. Jejich autoři se shodují na *zákonem stanoveném postupu, jehož cílem je mimosoudní vypořádání majetkových a ostatních otázek souvisejících se zrušením společnosti, přičemž veškerá činnost společnosti je omezena na vypořádání dosavadních obchodů a jiných záležitostí.*<sup>77</sup> Ústřední postavou likvidace je likvidátor, na něhož (obvykle) okamžikem jmenování přechází působnost statutárního orgánu jednat jménem společnosti. Likvidátor činí jménem společnosti je *úkony* směřující k likvidaci společnosti. Kazuistickým výčtem úkonů při výkonu této působnosti je zdůrazněno plnění závazků společnosti, uplatňování pohledávek a přijímání plnění, zastupování společnosti před soudy a jinými orgány, uzavírání smírů a dohod o změně a zániku práv a závazků a vykonávání práv společnosti. Je logické, že se zákonodárce zaměřil především na vnější (jednatelskou) působnost likvidátora, jestliže v průběhu likvidace dochází k utlumení veškerých vnitřních aktivit podnikatele při provozování podniku. Tím má být naznačeno, že obchodní vedení ve smyslu průběžné pravidelné správy záležitostí společnosti a jejího podniku, tzn. pravidelná opatření, ztrácejí na důležitosti (ve srovnání s „živou“ společností). Přejímá-li likvidátor - v zákonem dané šíři - působnost statutárního orgánu, pak bude v daném případě nadán oprávněním rozhodnout o zachování kontinuity pracovních poměrů členů statutárních orgánů, na jejichž základě vykonávají zcela nebo zčásti obchodní vedení. Jinak řečeno – bude to likvidátor, který jménem zaměstnavatele a s odbornou péčí, zruší konkrétní „pracovní místa“ ihned nebo po obsahové stránce zredukuje popis pracovní činnosti těm členům statutárního orgánu, jejichž činnost zůstane alespoň po jistou dobu procesu likvidace potřebná a opodstatněná. Podle ust. § 52 odst. 1 zákoníku práce může zaměstnavatel dát zaměstnanci výpověď je z důvodů v něm uvedených; likvidaci společnosti svědčí písm. a) citovaného ustanovení, tzn., že výpověď je možná, *ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část*. V ust. § 53 zákoníku práce je normována tzv. ochranná doba, tj. doba, v níž je zaměstnavateli zakázáno dát zaměstnanci výpověď. Tento zákaz výpovědi se nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci mj. pro organizační změny uvedené v § 52 písm. a). Není-li likvidátor povinen podat insolvenční návrh, uspokojí v průběhu likvidace přednostně mzdové nároky zaměstnanců společnosti.

Ze shora uvedených důvodů je bezpředmětná úvaha o obecném oprávnění likvidátora pověřovat kohokoliv nového obchodním vedením ve smyslu ust. § 66d obch. zák., i když v konkrétních případech by to zcela vyloučeno být nemuselo. Pověření by však mělo být uděleno jen na nezbytně nutnou dobu a pro činnost „napomáhající“ ukončení likvidace. Hypoteticky vzato, pokud by byl takto aktuálně pověřen člen statutárního orgánu, mohlo by jeho pověření skýtat větší záruku podílu na zdárné likvidaci, jestliže statutární orgány jinak setrvávají jen ve vnější titulární funkci.

## 8 Závěrem

Každá obchodní korporace je svébytným subjektem, z čehož plyne, že 1) pojem obchodní vedení nelze generalizovat (definovat), ale pouze obecně charakterizovat a 2) paušálně aplikovat na činnost statutárního orgánu každé obchodní korporace (všech existujících korporací). Totéž nelze učinit ani ve vztahu k té které korporaci, neboť ani ona není ustrnulou entitou bez vlastního vnitřního a následně vnějšího dynamického života v subjektivním a objektivním smyslu (roz. závislost na politickém, ekonomickém a právním vývoji ČR, Evropy, globalizovaného světa). I nadále bude nutné přistupovat k legálnímu souběhu funkcí kvalifikovaně, racionálně a se smyslem pro rozlišování detailů, co ještě je a co již není součástí (obsahem) obchodního vedení v dané společnosti (v závislosti na podnikatelských aktivitách) a tím i vymezení převoditelných činností. Novelizované

<sup>77</sup> Srov. např. Dvořák, T. *Akciová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 715-716

znění zákona zcela mění *corporate governance* v obchodních korporacích a současně je předstupněm budoucí regulace podle platného občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích.<sup>78</sup>

Současně se začleněním ust. § 66d do obch. zák. si novou úpravu zasluhoval i institut neoprávněného podnikání (3a obch. zák.) Závazková práva, která vzniknou před účinností nového občanského zákoníku, se budou až do zániku řídit ustanoveními stávajících právních předpisů (srov. § 3073 zákona č. 89/2012 Sb.) Citované ustanovení sice nebrání dohodě o podřízení práv a povinností ze závazkových vztahů nové právní úpravě (uzavřené nejdříve 1. 1. 2014), ale při aplikaci práva se v obchodní oblasti podnikatelé často řídí zájmem stávající obchodní zákoník, ale nové právní úpravy prakticky neobsahují podrobnosti zápisu poboček do obchodního rejstříku (veřejné rejstříky právnických osob obecně normují ustanovení § 120 a násl. nového občanského zákoníku, přičemž ale ust. § 120 odst. 2 cit. zák. normuje, že podrobnosti ohledně zápisu stanoví zvláštní zákony). Protože nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, vlastní úpravu těchto otázek postrádá, lze předpokládat, že zákonodárce počítá s přijetím zcela nového zákona o obchodním rejstříku. Jeho návrh však není veřejně dostupný (pokud již existuje), a proto není shora uvedené závěry možné konfrontovat ani s návrhem budoucí právní úpravy.

### Použitá literatura

- [1.] Dvořák, T. *Akciová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, a. s., 2005
- [2.] Eliáš, K. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Prospektrum, 1997
- [3.] Holec, P; Bartůňková, A. *K odstranění tzv. souběhu zákazu funkcí a možnostem řešení vztahu společnosti s ručením omezeným – jednatel – zaměstnanec v praxi*. www.epravo.cz. Č. 79555, ze dne 3. 1. 2012
- [4.] Mikuláš, Z. *Souběh funkcí trochu jinak*. In *Právo a byznys*. Magazín pro právnickou obec a top management. Březen 2011
- [5.] Pelikánová, I. *Komentář k § 3a odst. 2 zák. č. 513/1991 Sb.* Pramen: ASPI. Identifikační číslo: LIT16927CZ. Komentář ze dne 1. 1. 2003
- [6.] Plíva, S. in Štenglová, I. – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010
- [7.] Pokorná, J.; Kovařík, Z.; Tomsa, M. a kol. *Obchodní zákoník. Komentář*. I. díl. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009
- [8.] Šilhán, J. *Komanditista jednající, ručící*. Dny práva – 2009. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2009
- [9.] Tezziová, D. *Souběh funkcí z pohledu daní*. Převzato z časopisu KOMORA.cz, vydávaném Hospodářskou komorou České republiky. www.businessinfo.cz ze dne 11. 3. 2012

### **Kontakt na autorku:**

Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D.  
Katedra mezinárodního a obchodního práva, Právnická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Tř. 17. listopadu 8, pošt. příhrádka 16  
771 11 Olomouc  
ludmila.lochmanova@upol.cz

---

<sup>78</sup> V důvodové zprávě k zákonu o obchodních korporacích se uvádí, že *podmínkou vzniku smlouvy o výkonu funkce jsou upraveny pouze v obecné rovině. Tato smlouva však vzniká vždy ex lege jmenováním – vzniká jako smlouva příkazní, ledaže se smluvní strany dohodnou jinak (tedy se výslovně nezakazuje využití jiného smluvního typu, vč. pracovněprávní smlouvy...Kromě specifik týkajících se obchodního vedení v rámci podnikatelských seskupení se zákon nevěnuje aktuální otázce souběhů s tím, že je věcí širšího uvážení podle obecného občanského práva, zda je možné jednu činnost, která byla kauzálně „svěřena“ dle smlouvy osobě A, současně jinou smlouvou „svěřit“ osobě B. Samozřejmě se tím nezakazuje delegace.*

# AKTUÁLNE PROBLÉMY POROVNÁVACEJ REKLAMY NA SLOVENSKOM TRHU

## COMPARATIVE ADVERTISING - CURRENT PROBLEMS ON THE SLOVAK MARKET

Miroslava LOYDLOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave

**Abstrakt:** Predkladaný príspevok sa zaoberá problematikou porovnávacjej reklamy na slovenskom trhu. Vymedzuje pojem porovnávacja reklama. Charakterizuje jej podstatu a determinanty jej uplatňovania na slovenskom trhu. Analyzuje niektoré vybrané reklamné kampane, ktoré boli na Slovensku realizované v uplynulom nedávnom období a obsahovali prvky porovnávacjej reklamy. Na záver konštatujeme, že hoci je potenciál jej uplatnenia pomerne veľký, ostáva zatiaľ nedostatočne využitý.

**Abstract:** The paper deals with comparative advertising on the Slovak market. It defines the concept of comparative advertising. It characterizes the nature and determinants of comparative advertising and its application on the Slovak market. We analyze selected advertising campaigns which were carried out in Slovakia in recent years and have elements of comparative advertising. We came to the conclusion that the potential for its application is relatively large, but yet still not exploited to the full extent.

**Kľúčové slová:** reklama, porovnávacja reklama, legislatívna úprava reklamy, kreativita .

**Keywords:** advertising, comparative advertising, regulation of advertising, creativity.

**Afiliácia ku grantu:** VEGA č. 1/0047/11 „Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ“

### 1 Charakteristika pojmu porovnávacja reklama

Reklama patrí k najviditeľnejším a k najznámejším nástrojom pôsobenia na spotrebiteľa. Existuje mnoho rôznych definícií reklamy, väčšina z nich sa zhoduje v tom, že ide o prezentáciu tovaru alebo služieb, o informovanie o nich a o ovplyvňovanie spotrebiteľov. Každá reklama by mala mať presne vymedzené na koho sa chce zamerať a s akým posolstvom. Spôsob spracovania posolstva a druh reklamy, ktorý sa použije je determinovaný okrem povahy samotného produktu aj cieľmi firmy a aktuálnou situáciou na trhu.

Jednou z možností tvorby reklamnej kampane je využitie porovnávacjej reklamy. Pri tvorbe porovnávacjej reklamy musia byť okrem všeobecných náležitostí reklamy dodržané aj ďalšie špecifické požiadavky. Zákon č. 147/2001 o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov vymedzuje podmienky pre prípustnú porovnávaciu reklamu a samotný pojem porovnávacja reklama charakterizuje nasledovne: „Je to reklama, ktorá priamo alebo nepriamo označuje iného súťažiteľa alebo jeho produkty“. Identifikácia súťažiteľa a jeho tovarov či služieb je kľúčovým pojmom. Podľa Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov je súťažiteľom fyzická aj právnická osoba, zúčastňujúca sa na hospodárskej súťaži. Môže to byť podnikateľský aj nepodnikateľský subjekt. V prípade porovnávacjej reklamy sa pod pojmom súťažiteľ rozumie hlavne zadávateľ

reklamy, ako aj ten subjekt, ktorého produkty sú v reklame porovnávané, resp. ten subjekt, ktorý sa priamo alebo nepriamo porovnáva s konkurentom.

Tellis vysvetľuje pojem porovnávací reklama ako „reklamu, ktorá porovnáva značku s nejakým konkurenčným štandardom“ (Tellis, 2000, s. 73).

Podľa smernice 2006/114/ES porovnávacou reklamou sa rozumie „akákoľvek reklama, ktorá priamo alebo nepriamo identifikuje súťažiteľa alebo tovary alebo služby ponúkané súťažiteľom“.

„V snahe spojenia ekonomického a právneho chápania porovnávací reklamy možno vymedziť jej pojem aj takto: *Porovnávací reklama je špecifický druh reklamy, prostredníctvom ktorej splňajúc podmienky stanovené zákonom, súťažiteľ prezentuje svoje produkty s cieľom uplatniť ich na trhu alebo seba samého s cieľom získať alebo zlepšiť postavenie na trhu tým, že označuje buď priamo iného súťažiteľa alebo jeho produkty, alebo na iného súťažiteľa alebo na jeho produkty poukazuje iba nepriamo*“ (Jakab, 2004, s. 1343). Iný súťažiteľ nemusí byť identifikovaný iba slovné. Nemusí byť teda uvedený názov, meno či logo a pod., ale postačí identifikácia nepriama. Ide o proces, v ktorom je možné zapojením všetkých ľudských zmyslov vykonať nepriamu identifikáciu súťažiteľa. Možno si predstaviť napríklad identifikáciu pomocou farieb, sloganov alebo zvukových signálov. (Večerková, 2005, s. 278). Výhody a nevýhody porovnávací reklamy sú uvedené v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka: Výhody a nevýhody porovnávací reklamy

Výhody	Nevýhody
Väčšia pozornosť	Nižšia dôveryhodnosť
Lepšie uvedomenie si značky a reklamného posolstva	Porovnávanie s podobnými značkami vyvoláva zmätok
Vyššia miera spracovania posolstva	Menej priaznivý postoj k reklame
Spojenie s porovnávanou značkou	Možnosť vzniku zmlatku vo vzťahu k značke
Diferenciácia	Možnosť vyvolania boja
Priaznivejší postoj k značke	Náklady v dôsledku súdnych sporov
Pravdepodobnejšie nákupné správanie	

Zdroj: Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 216

### 1.1 Podmienky prípustnosti porovnávací reklamy

V zákone o reklame sú vymenované podmienky, pri splnení ktorých je porovnávací reklama prípustná. Splnenie týchto podmienok však nezaručuje celkovú prípustnosť reklamy. Môže nastať situácia, že reklama splní podmienky na to, aby sa dala považovať za prípustnú porovnávaciu reklamu, ale bude v rozpore so všeobecnými požiadavkami na reklamu. Podľa zákona o reklame je porovnávací reklama prípustná pri splnení týchto kritérií:

- a) reklama porovnáva tovary, služby alebo nehnuteľnosti, ktoré uspokojujú rovnaké potreby alebo sú určené na rovnaký účel,
- b) objektívne porovnáva jednu alebo viac konkrétnych, typických, podstatných a overiteľných vlastností produktov vrátane ich ceny; pri produktoch s označením pôvodu porovnáva iba produkty s rovnakým označením,
- c) dostatočne odlišuje súťažiteľov a ich produkty tak, aby nemohlo dôjsť k ich zámene,
- d) neznevažuje súťažiteľov, ich pomery, konanie, produkty alebo iné rozlišovacie znaky,
- e) nevyužíva neoprávnene výhodu dobrého mena produktu alebo iného rozlišovacieho znaku súťažiteľa,
- f) neprezentuje produkt ako napodobeninu alebo kópiu produktu, ktorý je chránený ochrannou známkou alebo obchodným menom,
- g) nie je klamlivá.

Základná podmienka, ktorá musí byť splnená, je porovnávať produkty alebo služby, ktoré slúžia na uspokojovanie rovnakej potreby. Vyžaduje sa porovnávanie jedného alebo viacerých prvkov, ktoré sú dôležité, overiteľné a charakteristické. Túto požiadavku nebude spĺňať súťažiteľ, ktorý vo svojej reklame bude uvádzať všeobecné tvrdenia o lepších vlastnostiach vlastnej produkcie, ale neponúkne pritom k porovnaniu ani jeden základný znak (Munková, 2008, s. 96).

Každá porovnávací reklama určitým spôsobom negatívne hodnotí konkurenta. V doslovnom zmysle by teda výraz „nediskredituje ani nehaní“ mohol znamenať, že každá kritizujúca reklama je zakázaná. „Takýto výklad by bol v rozpore s účelom, ktorý je sledovaný či už vnútroštátnou právnou úpravou alebo európskou, t. j. umožniť porovnávanie súťažiteľov a ich produktov v konkurenčnom zápase“ (Jakab, 2010, s. 54). Reklama sa nemusí týkať len produktu alebo výrobcu, ale aj všetkých činností spoločnosti. Pojem „dobré meno“ možno charakterizovať ako pozitívne vnímanie určitého javu. Zákon nezakazuje využívanie cudzieho obchodného mena, zakazuje len jeho nečestné využívanie.

Môže nastať situácia, že porovnanie bude také zmätočné a nejasné, že by v konečnom dôsledku mohlo dôjsť k zámene medzi súťažiteľom a konkurentom. Z tohto dôvodu je v zákone stanovená podmienka nevyvolania zámeny medzi súťažiteľmi, obchodnými menami prípadne inými rozlišujúcimi znakmi. „Účelom tohto ustanovenia zákona je zabrániť nepoctivým súťažiteľom, aby v dôsledku vyvolania zmätočnosti na príslušnom trhu získali akúkoľvek neoprávnenú výhodu. Na základe tejto podmienky musia byť dostatočne odlišní predovšetkým súťažiteľia, t. j. zadávateľ reklamy, ako aj jeho konkurent“ (Jakab, 2010, s. 61).

Aj pri porovnávací reklame platí, že musí byť pravdivá, nesmie privádzať spotrebiteľa do omylu.

## 1.2 Druhy porovnávací reklamy

Reklama vo všeobecnosti môže byť z hľadiska objektu zameraná na produkt alebo na samotnú inštitúciu. Reklamu produktu zase možno členiť na priamu a nepriamu. Priamou reklamou sa snaží zadávateľ získať rýchly ohlas, pri nepriamej ide o stimuláciu dopytu z dlhodobého hľadiska. Z pohľadu tvorby dopytu rozoznávame reklamu primárneho a selektívneho dopytu. Reklama primárneho dopytu sa orientuje na stimulovanie dopytu pre istý druh, kategóriu produktu a reklama selektívneho dopytu je zameraná na zvýšenie dopytu po konkrétnych značkách.

I porovnávací reklamu možno rozdeliť na priamu a nepriamu. Spoločnosť, ktorá využije priamu porovnávací reklamu priamo identifikuje konkurenta, resp. porovnáva svoj produkt s konkurenčným. Pri nepriamej porovnávací reklame súťažiteľ porovnáva seba alebo svoj produkt s iným súťažiteľom alebo jeho produktom bez toho, aby priamo označil súťažiteľa. Napriek tomu, osoba, ktorej je takáto informácia adresovaná (spotrebiteľ), dokáže jednoznačne identifikovať druhého súťažiteľa, resp. jeho produkt“ (Jakab, 2010, s. 21). Veľmi často sa táto forma využíva tam, kde je obmedzený počet konkurentov.

Odlišný prípad nastane, ak výrobca istej druhej kategórie produktu použije tvrdenie, že má lepšie výrobky ako sú ostatné z tejto kategórie, pričom neoznačí konkrétneho konkurenta a ani spotrebiteľ nedokáže určiť, ktorého výrobcu, resp. výrobok mal súťažiteľ na mysli. V takomto prípade ide o systémové porovnávanie, tzv. generálnu komparáciu. Súťažiteľ porovnáva nové vlastnosti produktu s tradičnými a neoznačuje iného súťažiteľa, preto takéto porovnávanie nie je porovnávací reklamou. Porovnávací reklama je v odbornej literatúre často klasifikovaná podľa vzťahu ku konkurenčným výrobkom a výrobcom nasledovne:

- a) kritizujúca** – súťažiteľ upozorňuje na lepšie parametre vlastných výrobkov a služieb a porovnáva s horšími parametrami výrobkov konkurenta;
- b) oporná** – reklamu využívajú hlavne noví súťažiteľia, ktorí prichádzajú na trh a chcú sa presadiť oproti tradičným výrobcom tak, že svojim výrobkom pripisujú rovnaké alebo podobné vlastnosti ako tradiční výrobcovia;
- c) osobná** – všíma si a poukazuje na niektoré vlastnosti súťažiteľov a jeho charakteristiku. Porovnávať možno kvalifikáciu súťažiteľa, podnikové tradície a iné okolnosti, ktoré môžu mať vplyv na spotrebiteľské rozhodnutie;

## 2. Príklady uplatnenia porovnávací reklamy na Slovensku

V nasledujúcej časti príspevku uvádzame tri vybrané reklamné kampane, ktoré boli na Slovensku realizované a obsahovali prvky porovnávací reklamy.

## 2.1 Orange Slovensko a Telefónica O2

V roku 2007 spustil na Slovensku prevádzku tretí mobilný operátor - spoločnosť Telefónica O2. Vstup tejto spoločnosti na trh znamenal výrazné zvýšenie konkurencie. Uvedená spoločnosť nasadila reklamnú kampaň, v ktorej bolo možné identifikovať na základe farieb a typu písma konkurenčnú značku Orange. Reklamný slogan začínal slovami „Vyskúšajte už niečo iné“. Tento slogan bol napísaný oranžovým písmom na čiernom podklade. Táto plocha bola ako strhnutý, pod ktorým bola modro biela plocha, symbolizujúca nového mobilného operátora. Táto reklama bola použitá v televíznych spotoch, na veľkoplošných tabuliach, v tlači aj na internete. Spoločnosť Orange považovala túto reklamu za agresívnu, žiadala ospravedlnenie a podala sťažnosť aj na Radu pre reklamu. Podľa nej bola takáto reklama v rozpore s Etickým kódexom.

V apríli 2009 vydala Arbitrážna komisia Rady pre reklamu nález, podľa ktorého **je** táto reklama v **rozpore** s bodom 3.1 Časti III Etického 43 kódexu. Ako sa uvádza v náleze, podľa Etického kódexu „reklama nesmie útočiť na iné produkty, inzerentov alebo reklamy a nesmie tieto výrobky, inzerentov či reklamy diskreditovať“. Komisia práve v spôsobe vizuálneho stvárnenia posolstva reklamy videla útok na konkurenciu pri využití firemnej identity konkurenčnej spoločnosti. Takýto spôsob komunikácie v reklame môže dotknúť spoločnosť diskreditovať.

Spoločnosť Orange Slovakia sa domáhala ospravedlnenia aj na súde, kde podala žalobu proti nekalej súťaži. Ako uviedol žalobca, „reklama má vysokú znalosť a je notoricky známa väčšine obyvateľov Slovenskej republiky. Vo vizualizácii každej reklamy, ako aj na všetkých reklamných predmetoch, na obaloch, a v bežnom obchodnom styku používa žalobca výlučne jednotnú kombináciu oranžovej farby (spolu s čiernou alebo bielou) s vybraným typom písma. Ide o tzv. firemnú identitu, resp. dizajn spoločnosti. Podľa spoločnosti Orange bola reklama neprimerane agresívna a deštruktívna a hanlivo sa v nej nakladalo s firemnou identitou konkurenta. Preto žiadala, aby sa žalovaný verejne ospravedlnil. V žalobe si Orange stanovil presnú formu a úpravu ospravedlnenia. K žalobe sa vyjadrila aj spoločnosť Telefónica O2, ktorá zastávala názor, že kampaň je v súlade so všetkými právnymi predpismi. Žalobu označila ako neopodstatnené a účelové konanie proti úspešnej reklamnej kampani.

Podľa vyjadrenia Okresného súdu je zmyslom akejkoľvek právnej úpravy presadzovanie princípu „*neminem laedere – nikomu neškodiť*“ ale v súťažnom práve toto neplatí. Ak by sa pri úprave hospodárskej súťaže uplatňovalo práve toto pravidlo musela by sa konkurencia úplne zakázať. Súd preto nesúhlasil s tvrdením žalobcu, že Telefónica O2 vo svojej reklame „nechal zničiť firemnú identitu konkurenta a žalobu zamietol. Spoločnosť Orange sa však proti rozhodnutiu Okresného súdu odvolala a spor pokračoval na Krajskom súde. Rozhodnutie Krajského súdu v Bratislave bolo iné. V rozsudku súd uviedol, že spoločnosť Telefónica O2 porušila pravidlá hospodárskej súťaže, keďže jej reklamná kampaň mohla poškodiť firmu Orange. Podľa rozhodnutia roztrhnutie čierne oranžovej plochy mohlo odlákať spoločnosti Orange zákazníkov a poškodiť povesť.

## 2.2 Slovenská sporiteľňa a Slovenská požíčovňa

Slovenská sporiteľňa v roku 2002 vytvorila reklamnú kampaň s rodinkou Veselých. Členov rodinky predstavovali herci – známe tváre reklamnej kampane. Odkaz tejto kampane bol: banka je tu pre rodinu. Tento reklamný koncept prezentovala Slovenská sporiteľňa približne 8 rokov. Neskôr sa rozhodla pre zmenu a novú reklamnú stratégiu, ktorou chcela osloviť aj mladšiu vekovú skupinu. V tom čase sa Slovenská požíčovňa chcela pripomenúť novou reklamou, ktorá mala zdôrazňovať výhody oproti konkurenčným produktom. Túto spoločnosť vlastní Consumer Finance Holding – dcérska spoločnosť konkurenčnej VÚB Intesa Sanpaolo. Slovenská požíčovňa využila hercov, ktorí dlhoročne účinkovali v kampani Slovenskej sporiteľne. Vznikla tak rodinka „*Veselých*“ a reklamný spot, ktorý spôsobil veľký rozruch tak v bankovom sektore, ako aj v médiách. Slovenská požíčovňa v ňom prezentovala, že manželia Veselí prešli do lepšieho. Ako uviedla agentúra, ktorá reklamný spot vyrobila: V spote ide o dialóg dvoch dospelých ľudí. Všetky správy uvedené v reklame hovoria, že ide o požičanie si z domu, cez internet alebo telefón a prináša možnosť výhodnejšieho vybavenia pôžičky, pretože nie sú za vybavenie žiadne poplatky a netreba nikam chodiť.

Rada pre reklamu dostala sťažnosť od agentúry, ktorá bola autorom pôvodnej reklamy pre Slovenskú sporiteľňu. Sťažovateľ v nej tvrdil, že reklama je v rozpore s pravidlami hospodárskej súťaže a môže privodiť ujmu Slovenskej sporiteľni. Ako uviedol sťažovateľ, reklama sa výrazne podobá na reklamu konkurencie aj tým, že účinkujúci herci sú rovnakí ako tí, ktorí účinkovali v spote Slovenskej sporiteľne. Protistrana argumentovala, že v TV spote bola označená ochranná známka a subjekt, ktorý spotrebiteľský úver ponúka. Neboli porušené žiadne autorské práva, v spote boli použité odlišné farby, štýl, hudba aj spôsob natočenia. Účinkujúci herci

nemali s predchádzajúcou spoločnosťou uzatvorené žiadne zmluvy, podľa ktorých by mali zakázané účinkovanie v iných reklamách. Arbitrážna komisia Rady pre reklamu dospela k záveru, že sťažnosť **je opodstatnená**. Podľa Etického kódexu reklama nesmie útočiť na iný produkt, iného zadávateľa reklamy alebo inú reklamu a nesmie iný produkt, zadávateľa reklamy alebo reklamu diskreditovať. Okrem toho sa reklama nemôže svojim všeobecným vzhľadom podobať na inú reklamu, tak aby mohlo dôjsť k zámene či k zmätku. Uvedený reklamný spot je reklamou na služby Slovenskej požičovne, ktorá poskytuje hotovostné spotrebné pôžičky, ako aj pôžičky na kúpu nehnuteľnosti. Hlavným sloganom reklamnej kampane a predmetného TV spotu je text v znení: „*Prejdite do lepšieho aj vy*“. Použitý slogan navodzuje dojem, že Slovenská požičovňa poskytuje lepšie služby, ako tie, ktoré doteraz klient využíval.“

Podľa Rady pre reklamu je koncept rodinky Veselých po ôsmich rokoch spojený jednoznačne so Slovenskou sporiteľňou. V spote boli použité odlišné firemné farby, ale reklamný koncept bol veľmi podobný so spotmi Slovenskej požičovne. Na základe vyššie uvedeného Komisia rozhodla, že uvedený TV spot: „*Slovenská požičovňa – prejdite do lepšieho aj vy*“ **je v rozpore** s ustanovením čl.17 a čl.19 ods.1, II. časti Kódexu a sťažnosť sťažovateľa je opodstatnená. K súdnemu sporu medzi spoločnosťami nedošlo. Reklamná kampaň bola približne po týždni, na základe dohody medzi dotknutými subjektami zastavená.

### 2.3 ČSOB a Poštová banka

Dôležitým pilierom komunikácie ČSOB je *claim* „*Spolu tvoríme bohatší svet*“. Pod ním sa skrýva starostlivosť o klientov a ich peniaze“. Takto sa dlhodobo prezentovala Československá obchodná banka, a.s. Pri zmene spôsobu komunikácie využila skutočnosť, že získala certifikát Global Finance, keď sa umiestnila na 6. mieste v parametri „Najbezpečnejšia banka“ medzi bankami strednej a východnej Európy. Tvorcom kampane bola agentúra MUW Saatchi & Saatchi a zámerom bolo vytvoriť krátkodobú taktickú reklamnú kampaň, ktorej hlavné poslanstvo by prezentovalo, že so Sporiacim účtom od ČSOB sú peniaze uložené výhodne a bezpečne. Hlavnou ideou kreatívneho konceptu bola skutočnosť, že ČSOB bola medzinárodnou autoritou uznaná ako najbezpečnejšia banka na Slovensku. Slogan na plagáte oznamoval: „*S nimi nosíte peniaze na poštu, s nami do najbezpečnejšej banky*“.

Rada pre reklamu dostala aj v tomto prípade sťažnosť, v ktorej bolo uvedené, že prvá časť vety „*s nimi nosíte peniaze na poštu*“ haní služby Slovenskej pošty a v druhej časti „*s nami do najbezpečnejšej banky*“ nevidí sťažovateľ dôvod označovania tejto spoločnosti za najbezpečnejšiu banku. Sťažovateľovi tiež prekážalo farebné vyhotovenie plagátu, ktoré hanlivým spôsobom porovnávalo svoje služby so službami Slovenskej pošty, resp. Poštovej banky. K tejto sťažnosti sa vyjadril aj tvorca reklamy, ktorý zastupoval zadávateľa. V stanovisku uviedli, že na reklamných materiáloch bolo jednoznačne a viditeľne uvedené, na základe čoho je uvedená informácia o najbezpečnejšej banke na Slovensku. K farebnému vyhotoveniu uviedli, že v predmetnej reklame sa nikde nespomína Slovenská pošta ani Poštová banka ale poukazuje sa na fakt, že ľudia nosia peniaze na poštu za rôznym účelom.

Arbitrážna komisia RPR dospela k záveru, že plagát ČSOB **je v rozpore** s ustanoveniami čl. 10. ods. 4 a čl. 17 II. časti Etického kódexu reklamnej praxe. Komisia sa nestotožnila s tvrdením zadávateľa, že slovo pošta v reklamnom slogane neznevažuje a neútočí na konkrétny subjekt. V Slovenskej republike má najväčšiu tradíciu len jedna inštitúcia, ktorá má charakter pošty a to Slovenská pošta. Priemerný spotrebiteľ si slovo pošta teda spojí so Slovenskou poštou. Poštová banka poskytuje svoje služby v spolupráci so Slovenskou poštou a preto sa podľa Komisie dá prvá časť vety považovať za dehonestovanie iného zadávateľa reklamy. Druhá časť výroku, ktorá súvisela s bezpečnosťou banky je dokázateľná faktom, že v roku 2010 sa skutočne umiestnila v rámci slovenských bánk najvyššie v rebríčku najbezpečnejších bánk. Tento fakt bol označený aj na plagáte logom „*Safest bank award 2010*“.

### Záver

Na základe prieskumu slovenského reklamného trhu možno konštatovať, že využívanie porovnávacej reklamy na Slovensku nie je rozšírené, porovnávacia reklama je využívaná len minimálne. Slovenské reklamné agentúry a zadávatelia sú pri využívaní porovnávacej reklamy zdržanliví. Platný zákon o reklame porovnávaciu reklamu ohraničuje takým spôsobom, že takmer každý pokus o porovnávaciu reklamu končí právnymi spormi. Okrem legislatívnych prekážok môže byť nízky výskyt porovnávacej reklamy spôsobný aj relatívne malými skúsenosťami firiem s takouto formou reklamy a tiež obavy zo zhoršenia vzťahov s ostatnými subjektami na trhu. Pre spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu je zložité púšťať sa do konfrontačných reklám, pretože hneď môžu byť obvinené z diskreditácie, prípadne zo znevažovania konkurenta.

Významný vplyv má okrem legislatívy aj postoj a rozhodnutia Arbitrážnej komisie Rady pre reklamu, čo sme ilustrovali i na uvedených príkladoch. Všetky analyzované kampane boli prijaté negatívne a označené ako porušujúce etické normy. Mnoho vyzývateľov na slovenskom trhu preto zvolí radšej menej konfrontačný prístup. Podľa nášho názoru je na slovenskom trhu potenciál uplatnenia porovnávacej reklamy pomerne veľký, zatiaľ však ostáva – aj kvôli vyššie spomenutým dôvodom, nevyužitý. Ak sa niektorý súťažiteľ rozhodne konfrontovať s konkurentom, vždy vzniká riziko, že konkurent príde s odvetnou reakciou. V prípade slovenských firiem má reakcia väčšinou formu podania podnetu na Radu pre reklamu, prípadne súdnej žaloby.

## Literatúra

- [1] ELIÁŠ, K. – BEJČEK, J. – HAJN, P. – JEŽEK, J. a kol. Kurs obchodného práva: Obecná časť – Soutěžní právo. Praha: C. H. Beck, 2007.
- [2] HAJN, P. Soutěžní chování a právo proti nekalé soutěži. Brno: Masarykova univerzita, 2000.
- [3] JAKAB, R. Porovnávací reklama z pohľadu práva. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2010.
- [4] JAKAB, R. Pojmové vymedzenie porovnávacej reklamy. In Justičná revue, 2004, s. 1343.
- [5] KOMÍKOVÁ, M. Porovnávací reklama a jej uplatňovanie na slovenskom trhu. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012.
- [6] KOTÁSEK, J. Nad novou úpravou srovnávací reklamy. In Sborník z konference České obchodní právo před branami evropské unie. Brno: Evropská asociace studentů práva Brno, 2001, s. 20 - 31.
- [7] LABSKÁ, H. – TAJTÁKOVÁ, M. – LOYDLOVÁ, M. Marketingová komunikácia I. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009.
- [8] MUNKOVÁ, J. Právo proti nekalé soutěži. Praha: C.H. Beck, 2008.
- [9] SIBYLA, P. Strach z vlastného tieňa, 2011. Dostupné na: <<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2011/cislo-37/strach-z-vlastneho-tiena.html>>
- [10] ŠTAJER, L. Srovnávací reklama je sice přípustnou technikou, ale... 2007. Dostupné na: <http://www.strategie>
- [11] TELLIS, G. J. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000.
- [12] PELSMACKER, P. – GUENS, M. – BERGH, J. V. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003.
- [13] VEČERKOVÁ, E. Postavení soutěžitele a spotřebitele v nekalé soutěži. Právní fórum. 2005, č. 5, s. 196-200.
- [14] VEČERKOVÁ, E. Nekalá soutěž a reklama (vybrané kapitoly). Brno: Masarykova univerzita, 2005.
- [15] VOZÁR, J. Reklama a právo. Bratislava: Slovenská akadémia vied, 1997.
- [16] <http://www.rpr.sk/sk/nalezyl-slovenska-pozicovna-prejdite-do-lepsieho-aj-vy->
- [17] <http://www.rpr.sk/sk/nalezyl-s-nimi-nosite-peniaze-na-postu-s-nami-do-najbezpecnejsej-banky->
- [18] <http://www.rpr.sk/sk/nalezyl-telefonica-o2-slovakia-s-r-o-:-billboardova-a-internetova-reklama-v-ramci-reklamnej-kampane->
- [19] Zákon č. 147/2001 Z. z. o reklame a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- [20] Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov

## Kontakt:

Ing. Miroslava Loydlová, PhD.  
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
Bratislava  
Slovenská republika  
[loydlova@euba.sk](mailto:loydlova@euba.sk)

**Informace o autorce:** Ing. Miroslava Loydlová, PhD. pôsobí na Katedre marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vyučuje predmety Marketing, Marketingová komunikácia a Reklama.



# VÝVOJ ZNALOSTÍ O DĚJINÁCH ÚČETNICTVÍ V ANGLOSASKÉ LITERATUŘE

## THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE ABOUT THE ACCOUNTING HISTORY IN ANGLO-SAXON LITERATURE

**Petr Machač**

Univerzita Palackého v Olomouci

**Anotace:** Předmětem této práce je vývoj rozsahu znalostí v oblasti dějin účetnictví v anglosaské literatuře. Článek se zaměřuje na nejpodstatnější skutečnosti z anglické, skotské a americké odborné literatury. Hlavními zdroji jsou zejména díla *A History of Accounting and Accountants* Richarda Browna, *Accounting Evolution to 1900* od A. C. Littletona, *The history of accounting and the transition to capitalism in England* od R.A. Bryera a také *History of Bookkeeping Accountancy & Commercial Arithmetic* od Davida Murrye. Průzkumem použitých pramenů v těchto knihách bylo možné sestavit ucelený obraz o vývoji povědomí o účetnictví a jeho historii v anglosaské oblasti, což je cílem této práce.

**Abstract:** the subject of this work is the development of amount of knowledge in the field of bookkeeping history in the Anglo-Saxon literature. The article focuses on the most important facts from English, Scottish and American specialized literature. The main sources are (among others) *A History of Accounting and Accountants* by Richard Brown, *Accounting Evolution to 1900* by A. C. Littleton, *The history of accounting and the transition to capitalism in England* by R.A. Bryer and also *History of Bookkeeping Accountancy & Commercial Arithmetic* by David Murray. By exploring the used sources in these books it was possible to compile a comprehensive picture of the development of awareness of bookkeeping and its history in Anglo-Saxon area, which is the goal of this work.

**Klíčová slova:** dějiny účetnictví, účetnictví, historie, anglosaská literatura.

**Keywords:** history of bookkeeping, bookkeeping, accounting, history, Anglo-Saxon literature.

**Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum dělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989 (řešitel P. Slavíčková), FF\_2012\_040.

### 1 Teoretický úvod

Tento článek si neklade za cíl popsat celosvětovou historii účetnictví, pouze se zaměří na anglosaské země, tj. Anglii, Skotsko, Irsko, Spojené Státy Americké, Austrálii a Nový Zéland a Kanadu. Práce tedy bude rozdělena podle zemí a nejčastěji budou poznatky řazeny abecedně vzhledem ke jménu autora. Předmětem však také není zkompileovat kompletní historii účetnictví v jednotlivých státech, ale spíše posloužit jako návod, kde hledat odbornou literaturu týkající se daného tématu. Nebude prostor pro detailní rozbor všech uvedených knih – hlavně zmíním ty nejdůležitější. Proto do seznamu literatury uvádím všechna díla, která se mi povedla dohledat

v primárních zdrojích a také knihy a časopisecké články, které byly vyhledány v katalogu Vědecké knihovny v Olomouci (VKOL) na základě klíčových slov. Ještě bych rád podotknul, že účetnictví jako takové má původ už v pravěku, kolem roku 7000 v Mezopotámii. Začalo primitivně počítáním opracovaných kamenů, ale princip je stále stejný: vyjádřit souhrn majetku a zaznamenávat změny. Věřím, že článek zjednoduší přístup k odborné anglicky psané literatuře týkající se dějin účetnictví v anglosaské oblasti.

## 2 Velká Británie (Anglie, Skotsko, Wales)

### 2.1 Časopisecké články

Články věnující se Velké Británii se zabývají zejména cenovým managementem, rozšířením práce Lucy Pacioliho, železničními společnostmi (*Abacus*); historií účetnictví a rolí žen, využitím účetnictví v neziskovém sektoru, rolí Ústavy a svobody v historii účetnictví, státním zdravotnictvím, účetními odpisy (*Accountancy; Accounting & Business Research; Accounting, Business & Financial History; Historical Research*); sociální izolací, imperialismem (*Accounting, Auditing & Accountability Journal*) a merkantilismem (*Accounting, Organizations & Society*). Přehled periodik z různých let týkajících se historie Britského obchodu pak najdeme v časopise *Accounting History Review* nebo *Business History*. Skotsku samotnému se věnoval například článek v *Accounting, Auditing & Accountability Journal* pojednávající o hospodaření ve skotské církvi před reformací.

### 2.2 Knihy

Nejstarším anglicky píšícím autorem na téma účetnictví byl Hugh Oldcastle, který publikoval anonymně, a část jeho díla byla vydána v Londýně roku 1543. Dějinám účetnictví ve Velké Británii se věnují desítky knih. Zde budu jmenovat pouze nejdůležitější, řazené podle jmen autorů. První knihou je *Bricks without straw? : the evidential basis for theories in accounting history* od A. J. Arnolda (emeritní profesor účetnictví na univerzitě v Leicesteru) a Seana McCartneyho (profesor historie obchodu a účetnictví na Queen Mary University of London), která se zabývá rozporem mezi klasickou historií a nově vznikající historií účetnictví. Trevor Boyns (prof. ekonomie v Cardiff) s dalšími spoluautory vydal nejméně čtyři knihy zabývající se různými typy účetnictví; za zmínku stojí také *The economic determinants of depreciation accounting in late nineteenth century Britain* od Shirley Carlon (přednáší na Australian School of Business) a Richarda Morrise.

Hugh M. Coombs se zabýval zejména účetnictvím územně samosprávných celků ve Velké Británii, dále napsal knihu o účetních inovacích (*Accounting Innovation: Municipal Corporations, 1835-1935*), John Richard Edwards (profesor účetnictví na University of Cardiff) se zaměřuje na historii a legislativu, Anne Loft na vývoj profesionální společnosti pro cenové účetnictví v době první světové války (momentálně pracuje na oficiální kronice mezinárodní federace účetních /International Federation of accountants/ a působí na švédské univerzitě Lund). Derek Matthews a další popisovali vznik povolání odborných účetních v britském managementu. James Ole Winjum zpracoval téma „role účetnictví v ekonomickém vývoji Anglie v letech 1500-1750“. Podobnému období se věnoval i Basil S. Yamey. Mezi další účetní historiky patří také Sonja Gallhofer, Jim Haslam (zaměřen na 19. století), Andy Godfrey, Leonard W. Hein, Edgar Jones, Jack Kitchen, James Morrison (19. stol.) a R. H. Parker (20. stol.).

Mezi knihami ze Skotska jsem našel také zápis z výstavy v Edinburhu – „Historie evropského účetnictví“, která se konala 2. – 14. Září 1963. Skotskému účetnictví se věnoval také David A. Forrester nebo Louis Goldberg, který se kromě toho intenzivně zabýval historií účetnictví v Austrálii a na Novém Zélandě – roku 2011 se dostal do Australské účetnické síně slávy. Institut autorizovaných účetních Skotska vydal v roce 1954 svoji historii od „počátků po současnost“. Roku 2004 slavili své 150. výročí, na počest čehož vydali další publikaci. O autorizovaných účetních psal také E. H. Victor McDougall. Další ze skotských účetních historiků je Moyra J. McI Kedsle, která napsala knihu *Firm foundations : the development of professional accounting in Scotland* nebo Thomas Alexander Lee a jeho *A Scottish contribution to accounting history* pojednávající o roli skotského účetnictví v historii. Kromě toho napsal ještě minimálně pět prací o účetnictví. Michael J. Mephram se zabýval účetnictvím v 18. století. Další autoři jsou například Jeff Percy, který popisoval společnost Imperial Chemical Industries Ltd. v letech 1926-1976, Janet E. Pryce-Jones a R. H. Parker, kteří sepsali historickou bibliografii o skotském účetnictví a další autoři z Institutu autorizovaných účetních Skotska. Stephen P. Walker se věnoval historii této společnosti.

## 3 Irsko

### 3.1 Časopisecké články

O vývoji účetnictví na území Irska jsem našel jen nemnoho článků. Patří mezi ně *That's Summa Story! From the caves to Cafe Pacioli a A man's trousers on z časopisu Accountancy Ireland* nebo články o dějinách z *Accounting, Business & Financial History* a z *Irish Accounting Review*.

### 3.2 Knihy

Historii účetnictví v Irsku není věnována příliš velká pozornost. Jedním z irských historiků je Peter J. Clarke, který napsal dílo *The historical evolution of accounting in Ireland* (historický vývoj účetnictví v Irsku) a příběh Bernarda F. Shieldse, prvního profesora účetnictví ve Velké Británii. Vývojem účetnictví se zabýval také Creide O'Brien, který zkoumal účty Maynooth College v letech 1795-1832. Jako poslední v seznamu je H. W. Robinson, který také popsal historický vývoj účetních v Irsku (vydáno 1964).

## 4 Spojené státy americké (USA)

### 4.1 Časopisecké články

Častým tématem článků o USA je například účetnictví za dob otrokářství, v období občanské války, historický vývoj účetnictví jako takového, vliv inflace a dalších ekonomických ukazatelů na účetnické systémy, cenový management, audit a další. Nejčastěji se těmto tématům věnují odborné časopisy *Abacus; Accountancy; Accounting & Business Research; Accounting, Auditing & Accountability Journal; Accounting, Business & Financial History; Accounting Historians Journal; Accounting Review; CPA journal a Journal of Accountancy*.

### 4.2 Knihy

Dějínám účetnictví ve Spojených Státech Amerických se věnuje zdaleka nejvíce knih. Uvedu alespoň část z nich a ostatní budou dohledatelné pomocí hesla „United States“ v seznamu literatury z VKOL. T. Coleman Andrews (1899-1983) byl velmi uznávaným účetním a také kandidátem na prezidenta. Jeho spisy posmrtně vydali roku 1996 Edward N. Coffman (dnes profesor a předseda na Virginia Commonwealth University) a D. L. Jensen, který je editoval. Vývojem účetnictví ve 20. století se zabývali James William Baker, Abraham J. Briloff (legenda na poli účetnictví, která působila na Baruch College a dodnes se zabývá vážnými světovými problémy na poli ekonomiky), Thomas Junior Burns (působil na Fisher College of Business v Ohio State University a zaujal místo v Účetnické síni slávy), John L. Carey (AICPA /Americký institut certifikovaných účetních/ po něm pojmenoval stipendia pro studenty bez předchozích znalostí účetnictví, kteří chtějí studovat obor), B. E. Committee, J. R. Edwards (věnoval se zejména účetnictví v britských společnostech), Dale L. Flesher (psal o historii účetnictví na středních školách a univerzitách a také o Americké účetnické asociaci v letech 1966-1991), Robert Chatov, Stephen E. Loeb (zabýval se účetnictvím v Marylandu i v USA jako celku od 19. stol.), Wallace E. Olson (autor knihy *The accounting profession : years of trial, 1969-1980*) a další.

Edward A. Becker zkoumal účetnictví pro kmenové akcie v USA od r. 1900. Richard P. Brief v knize *The Book-keeper and American counting-room* studoval historii účetnictví v 19. století, podobně jako R. T. Johnson v díle *An analysis of the early record keeping in the Du Pont Company, 1800-1818*. Vývoji služeb veřejného účetnictví v letech 1880-1930 se věnovala Rita G. Buckholtz. Roku 1913 vydal Charles G. Dubois „stručnou historii telefonního účetnictví“, což byla přednáška studentům administrativy a financí na Amos Tuck School. William D. Hall napsal *Accounting and auditing : thoughts on forty years in practice and education*, kde popisuje poznatky z dlouholeté účetní praxe. Theresa A. Hammond se zaměřila na afroamerické účetní od roku 1921. Na podobné téma byla v roce 1990 ve Washingtonu D. C. vydána kniha *The History of Black accountancy : the first 100 Black CPAs*.

Margaret Hoskins se zabývala přínosem žen pro účetnictví, zejména Mary E. Murphy. Na toto téma tvořily i Betty Reynolds a Jill S. Tietjen. Daniel L. Jensen upravil zápis z konference oslavující 50. výročí Účetnické síně slávy (Accounting Hall of Fame) s názvem *Challenge and achievement in accounting during the twentieth century*. Do této síně slávy se zapsal také James Loring Peirce. Trojice autorů C. L. Knight, Gary John Previts a T. A. Ratcliffe vytvořili svazek *A reference chronology of events significant to the development of accountancy in the United States* k upomínce Druhého světového kongresu účetních historiků konaného roku 1976 v Atlantě. Gary John Previts kromě toho napsal ještě desítky děl věnovaných vývoji účetnictví na území

USA. Peter L. McMickle a Paul H. Jensen zkompletovali bibliografickou analýzu děl o účetnictví vydaných v USA do roku 1820. Padesátiletým účetnictví (1872-1953) zasvětil svou práci Robert H. Montgomery. Stanley C. W. Salvary zkoumal spojitosti mezi prostředím účetnictví v západní Evropě a severní Americe. Dalším z významných účetních historiků je Richard G. J. Vangermeersch, který se zabýval vývojem v 19. a 20. století a zkoumal finanční zprávy v průmyslových společnostech.

## 5 Austrálie a Nový Zéland

### 5.1 Časopisecké články

Články týkající se účetnictví v Austrálii se věnují například manipulaci účetnictví a politice, historii koloniálního účetnictví (*Accounting & Business Research*); legitimitě a dozoru parlamentu nad účetními jednotkami, účetnictvím domácností, případy finančního hospodaření v nemocnicích v New South Wales (*Accounting, Auditing & Accountability Journal*); kontrole vzdělávání v účetnictví na univerzitách, spolupráci australských a britských účetních v letech 1885 – 1914 (*Accounting, Business & Financial History*) a implikací nedostatků zásobovacího účetnictví v australské armádě během druhé světové války (*Accounting History Review*). Historií účetnictví se převážně zabývá *Australian Economic History Review*. Co se týče Nového Zélandu, najdeme víceméně pouze články historické, ekonomické a sociologické. Lokální periodikum se nazývá *New Zealand Journal of Applied Business Research*.

### 5.2 Knihy

V Austrálii se literatura věnovala přechodu od vězeňské kolonie ve svobodný stát a vlivu tohoto procesu na vývoj účetnictví, jako například v knize *Accounting, a convict and society : a case study in Australian accounting history* od Jayne E. Bisman. Neregulované účetnictví za koloniální Austrálie pak zkoumal Garry D. Carnegie. Elaine Evans (pomocná profesorka na Macquarie University v Sydney) a Roger H. Juchau napsali dílo o vysokých školách účetnictví v Austrálii a jejich historii. Na kritických a historických studiích účetnictví spolupracovali Warwick Funnell (nejprve působil na University of Wollongong, nyní vyučuje účetnictví na University of Kent), Robert B. Williams a M. J. R. Gaffikin. Tak jako v jiných státech se každoročně pořádá v Adelaide konference účetních historiků. Příspěvky z této konference sesbíral Robert William Gibson. Na území Austrálie a Nového Zélandu působí účetnická asociace, jejíž historii pod názvem *Dynamics of an entity : the history of the Accounting Association of Australia and New Zealand* popsal Louis Goldberg (1908-1997). Sociologickými aspekty účetnictví a autorizovanými účetními na přelomu 19. a 20. stol. se zabývali Wai Fong Chua (prorektorka University of New South Wales) a Chris Poullaos, který pracuje jako pomocný profesor na University of Sydney. Vývojem profese účetního se zabíral Rob Linn (profesionální historik). Lee D. Parker, čestný profesor na University of St. Andrews, vydal práci *An historical analysis of ethical pronouncements and debate in the Australian accounting profession*, zaměřenou na etická prohlášení a diskusi o účetnické profesi. Vývoji australského účetnictví se věnoval také R. Keith Yorston a Stephen A. Zeff, proslulý profesor, který působí na Rice University.

## 6 Kanada

### 6.1 Časopisecké články

Kanadským účetnictvím se zabývá časopis *Accounting & Business Research* s tématy „profesní rozdíly a rozlišování v raném kanadském účetnictví“, „průzkum interakcí mezi centrem a okraji mezi ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) a účetnickými organizacemi v samosprávných koloniích Austrálie, Kanady a Jižní Afriky“; dále časopis *Business & Economic History* s tím, jak ženy vstoupily do profese účetnictví a další.

### 6.2 Knihy

Ve srovnání s jinými zeměmi se historií účetnictví v Kanadě zabývá jen minimum autorů. Prvním je Harvey Mann, který v roce 1976 napsal *The evolution of accounting in Canada*. Dalším podobným dílem je *A History of Canadian accounting thought and practice* (editor George Joseph Murphy, který se také zabýval vývojem podnikových účetních závěrek v Kanadě mezi roky 1850 a 1983). Alan J. Richardson editoval knihu *Disorder and harmony : 20th century perspectives on accounting history* a napsal *Professionalization and*

*intraprofessional competition : the Canadian accounting profession, 1880-1940*, která se zabírala meziprofesní soutěží a přechodem k profesionálnímu účetnictví. Historickou perspektivou účetního prostředí a spojitostmi mezi západní Evropou a severní Amerikou se zabýval Stanley C. W. Salvary, který dodnes působí na Canisius College v New Yorku. Publikoval desítky prací a odborných článků, jejichž seznam je dostupný z adresy <http://ideas.repec.org/f/psa241.html>. Konkrétním příkladem fungování účetnictví ve firmě může být kniha *The story of the firm 1864-1964 : Clarkson, Gordon & Co.* Posledním z nalezených autorů je Laird M. Watt, který sepsal *The first seventy-five years*, což je historie firmy PricewaterhouseCoopers Canada.

### **Závěr**

V tomto článku se mi podařilo sesbírat desítky odborných knih a článků týkajících se historie účetnictví. Měl by tedy posloužit jako spolehlivý zdroj týkající se účetnictví v oblasti anglosaských zemí. Jak se dalo předpokládat, nejvíce literatury pochází buď z Velké Británie – z Anglie novější díla, ze Skotska starší, nebo Spojených států amerických. Překvapivě však existuje mnoho děl z Austrálie a Nového Zélandu. Naopak v Irsku se účetnictví moc autorů nevěnuje. Seznamy literatury sice nejsou vyčerpávající, ale vypsali jsem alespoň nejdůležitější díla a poskytl informace o nejznámějších autorech. Zájemci o hlubší poznatky mohou z těchto seznamů čerpat a nalézt tak další díla věnující se historii účetnictví. Cíl práce, tj. sestavit ucelený obraz o vývoji povědomí o účetnictví a jeho historii v anglosaské oblasti byl tedy splněn.

### **Literatura**

- [1] BROWN, RICHARD. *A History of Accounting and Accountants*. New York: A.M. Kelley, 1968.
- [2] BRYER, R.A. *The history of accounting and the transition to capitalism in England*. Coventry: Warwick Business School, University of Warwick, 2000.
- [3] DESANTIS, JAMES. *A brief history of accounting: From prehistory to the information age*. Elektronický zdroj. Dostupné z: <http://ensign.ftlcomm.com/historyacc/researchpaperfin.htm>
- [4] LITTLETON, A. C. *Accounting Evolution to 1900*. New York: Russell & Russell, 1966.
- [5] MURRAY, DAVID. *Chapters in the History of Bookkeeping, Accountancy & Commercial Arithmetic*. Glasgow: Jackson, Wylie & Co., 1930.
- [6] WEISS, GARY. *Champion of Accounting and Accountability*. Elektronický zdroj. Dostupné z: [http://online.barrons.com/article/SB50001424053111904571704577404100776242484.html#articleTabs\\_article%3D1](http://online.barrons.com/article/SB50001424053111904571704577404100776242484.html#articleTabs_article%3D1)
- [7] ZEFF, STEPHEN A. *Historical Resources for U.S. Accounting Academics and Doctoral Students*. Elektronický zdroj. Dostupné z: [http://www.byuaccounting.net/mediawiki/index.php?title=Historical\\_Resources\\_for\\_U.S.\\_Accounting\\_Academics\\_and\\_Doctoral\\_Students](http://www.byuaccounting.net/mediawiki/index.php?title=Historical_Resources_for_U.S._Accounting_Academics_and_Doctoral_Students)

### **Kontakt na autora:**

Bc. Petr Machač  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Vítězná 27  
784 01 Litovel  
[peter.machac@seznam.cz](mailto:peter.machac@seznam.cz)

**Krátká informace o autorovi:** Petr Machač je studentem magisterského studia na filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Studuje kombinaci oborů anglická filologie – aplikovaná ekonomická studia. Je již v posledním ročníku a má zkušenosti s několika studentskými vědeckými konferencemi a výzkumnými projekty, například „Posílení ekonomického významu UP v olomouckém regionu“ pod vedením Ing. Jiřího Klvače, CSc.

# CIZÍ JAZYK – NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KONKURENČNÍ ZNALOST NA TRHU PRÁCE?

## FOREIGN LANGUAGE – THE MOST IMPORTANT COMPETITIVE KNOWLEDGE OF THE JOB MARKET?

**Radka MAJOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Abstrakt:** Umět mluvit cizím jazykem, nejlépe anglicky, je v poslední době považováno téměř za samozřejmost. Velká část firem zaměstnávající naše pracovníky má zahraniční vedení nebo se zahraničím nějakým způsobem spolupracuje. Ovšem výzkumy dokazují, že stále více než polovina Čechů neovládá žádný cizí jazyk.

*Příspěvek je zaměřen na požadavky firem na znalost cizího jazyka svých zaměstnanců nebo zaměstnanců nově přijímaných. Na základě výzkumu představuje problémy spojené s doplněním znalosti cizího jazyka. Firmy často nabízí svým zaměstnancům příspěvky na kurzy či pořádají kurzy přímo v podniku. Ovšem kurzy se nemohou přizpůsobit časovým možnostem a schopnostem každého, takže zaměstnancům nevyhovují. Cílem příspěvku je objasnit možnost, jak tento problém efektivně vyřešit, a to výukou jazyků formou e-learningu nebo lépe blended learningu.*

**Abstract:** Be able to speak a foreign language, preferably English, has recently been considered almost for granted. A large proportion of companies employing our staff has a leadership abroad or works with foreign countries. But research shows that more than half of the Czechs does not speak any foreign language.

*The paper focuses on the business requirements for foreign language skills of their employees or newly recruited employees. Based on the research presents problems associated with the learning of foreign language. Companies often offer their employees contributions to courses. However, courses can not adapt to available time and skills of each, so employees do not. This paper aims to clarify the way to solve this problem effectively by language teaching through e-learning or better through blended learning.*

**Klíčová slova:** znalost, cizí jazyk, e-learning, blended learning

**Keywords:** knowledge, foreign language, e-learning, blended learning

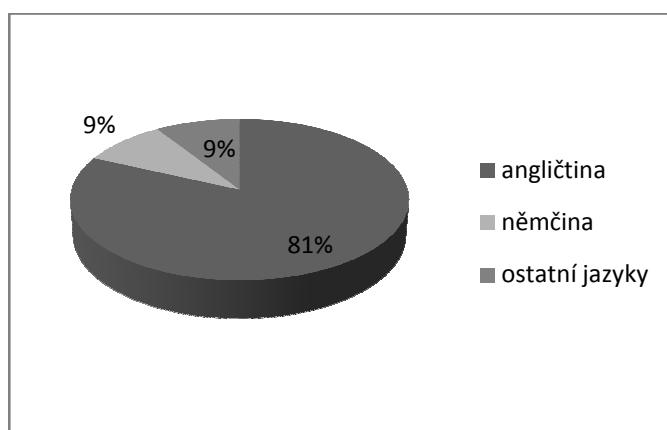
### Úvod

Umět mluvit cizím jazykem, nejlépe anglicky, je v poslední době považováno téměř za samozřejmost. Cizí jazyky se vyučují už od třetí třídy základní školy, výjimkou nejsou ani mladší žáci. Přesto výzkumy dokazují, že stále více než polovina Čechů neovládá žádný cizí jazyk. Nepřičítáme tento handicap jen pozůstatkům socialismu, neboť cizí jazyk neovládá ani mladá generace pracovníků a dokonce ani někteří vysokoškolští absolventi. Neznalost jazyka může způsobit problémy při hledání nového zaměstnání, protože velká část firem zaměstnávající naše pracovníky má zahraniční vedení nebo se zahraničím nějakým způsobem spolupracuje.

Pracovník, ač má sebelepší vzdělání, zkušenosti a jiné kvality, který nedokáže komunikovat v cizím jazyce, může být pro takovou firmu problémem. Většina firem nemá zdroje na to, aby mohla najímat tlumočnický a překladatelský. Tudíž se cizí jazyk stává jednou z podmínek přijetí. Jaké jsou požadavky firem, bylo zjištěno anonymním dotazníkem, na něž odpovědělo 33 personalistů z oslovených firem, které se řadí k předním českým zaměstnavatelům jako například: ČEZ, McDonald's, Zentiva, Foxconn, Panasonic, Kiekert, Lidl, ČSOB, Veolia, Dalkia a další.

### 1 Jaký cizí jazyk by měli zaměstnanci ovládat?

Na základě kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že všechny dotazované firmy považují za nutné, aby jejich zaměstnanci ovládali alespoň jeden světový jazyk, pro 81 % dotazovaných je nejdůležitější angličtina. Dále pak v malých procentech němčina, ruština a francouzština.



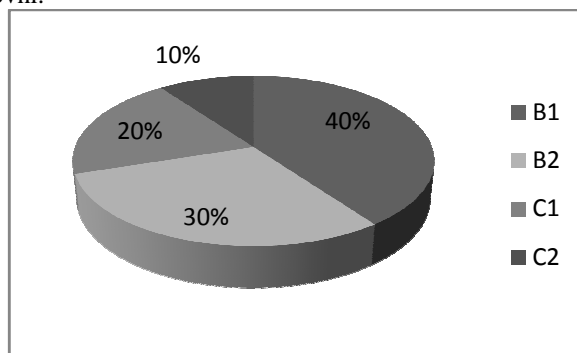
Graf č. 1: Jaký cizí jazyk firmy vyžadují

### 2 Znalost druhého cizího jazyka

Pro 20 % dotazovaných firem je žádoucí, aby jejich zaměstnanci, zejména na manažerských pozicích a na pozicích v logistice ovládali i druhý jazyk. Druhým jazykem je nejčastěji němčina a ruština. Ovšem oceňují i znalost jazyků ne tak běžných, například japonštiny či arabštiny. Avšak ve firmě se vyskytuje většinou jeden až dva lidé s takovou znalostí.

### 3 Míra znalosti cizích jazyků

Pokud se nejedná o pozice, které vyžadují, že zaměstnanec musí denně komunikovat se zahraničím, je požadována alespoň základní znalost angličtiny. Základní znalost jazyka firmy označují schopnost zaměstnance přečíst si mail, rozumět instrukcím, umět napsat mail, umět přijmout volajícího a odkázat ho na oprávněnou osobu, či komunikovat s návštěvou či delegací. Což podle evropského referenčního rámce odpovídá úrovni A2 – B1, tedy mírně pokročilé úrovni.



Graf č. 2: Potřebnost výše znalosti cizích jazyků dle Evropského referenčního rámce

Třetina firem vyžaduje znalost jazyka na úrovni B2, středně pokročilý, samostatný uživatel jazyka. Této úrovni by měl dosahovat student po složení vyšší úrovně maturitní zkoušky na střední škole.

20 % podniků požaduje vysokou úroveň pokročilosti C1 a dokonce 10 % považuje za nutné, aby zaměstnanci mluvili téměř jako rodilí mluvčí na úrovni C2. Této úrovni je obtížné dosáhnout, aniž by student nestrávil nějakou dobu v cílové zemi.

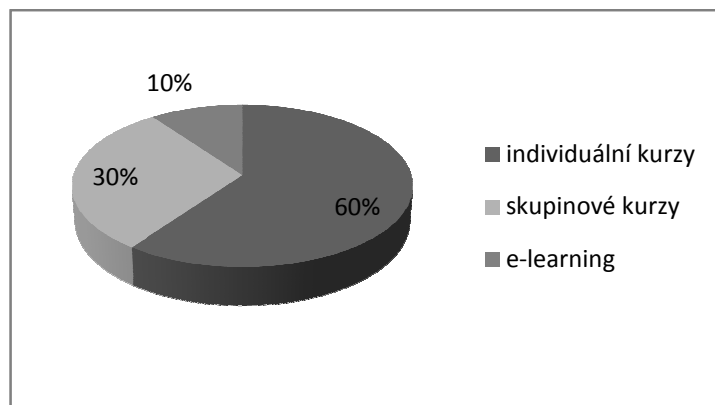
Naštěstí více než 75 % firem je ochotných nechat svým zaměstnancům čas na to, aby si znalost cizího jazyka doplnili. Ovšem doba, kterou jim tolerují se různí, nejméně jsou to tři měsíce, nejvíce rok a půl, nejčastěji zaměstnanec dostane jeden rok, což je tedy rozumná doba na doplnění znalostí, pokud není absolutní začátečník. Během roku je možné se dostat o jednu úroveň Evropského referenčního rámce výše.

#### 4 Rozvoj jazykových znalostí zaměstnanců

Problém s neznalostí jazyka nemusí nastat jen u nově přijímaného zaměstnance. Slabší znalosti mohou mít i současní zaměstnanci. Navíc cizí jazyk je třeba neustále opakovat a rozvíjet, učit se nová a nová slovíčka a fráze, posilovat spontánní reakce v daném jazyce. Proto se 90 % firem snaží pro jazykový rozvoj zaměstnanců podporovat různé aktivity. A i firmy, které doposud pro jazykový rozvoj zaměstnanců nic nedělaly, připustily, že zaměstnanci by určitě zájem o jazykový rozvoj měli a že zváží možnosti, jak tuto oblast zlepšit.

##### 4.1 Formy rozvoje jazykových znalostí zaměstnanců

V současné době existuje několik forem rozvoje znalostí cizího jazyka, které firmy finančně a organizačně podporují. Většina se zatím drží klasických výukových metod, které jim někdy ani už moc nevyhovují, ale přesto aktivně nevyhledávají inovaci. Minimum firem přispívá na jazykové pobyty v zahraničí, které jsou jako forma výuky neúčinnější, protože student je aktérem reálných situací, kdy musí okamžitě spontánně reagovat, aniž by dlouze přemýšlel nad skladbou věty nebo nad konkrétním slovíčkem. A tím si slovní zásobu i obraty vryje do paměti.



Graf č. 3: Podpora forem výuky jazyků

##### 4.1.1 Individuální výuka

Většina firem přispívá zaměstnancům na individuální výuku, kdy lektor dochází přímo do podniku nebo zaměstnanec do jazykové školy. U této výuky shledávají nejčastější výhodou rychlost osvojení jazyka a intenzivní konverzaci. Největší nevýhodou je poměrně vysoká cena, kterou uvedlo až dvě třetiny respondentů. Dále je to nemožnost konverzace ve skupině, či přizpůsobení se jednomu lektorovi a následná neschopnost konverzace s někým jiným.

##### 4.1.2 Skupinová výuka

Hned druhou oblíbenou formou výuky je skupinová výuka probíhající ve firmě. Výhodou těchto kurzů jsou nižší náklady než na individuální výuku, zaměstnanci se učí komunikovat ve skupině, či prezentovat v cizím jazyce před skupinou a postupně se tak zbavují ostychu mluvit cizím jazykem. Ovšem nevýhodou skupiny je různá úroveň znalostí a tedy nebezpečí přizpůsobování tempu výuky nejsilnějšímu či nejslabšímu článku skupiny, kde se zbytek skupiny nudí nebo nestíhá a v obou případech dochází k demotivaci. Dále tu je možnost



se ve skupině „schovat,“ lektor nemá plnou kontrolu nad každým a může se tak stát, že se student nezapojí do aktivit, protože se bude před skupinou stydět nebo že ho předběhnou silnější spolustudenti.

Avšak neustále je tu problém dnešní moderní doby, a to nedostatek času, a problém skloubit čas lektora a studenta-zaměstnance nebo dokonce celé skupiny zaměstnanců. Proto by firmy uvítaly inovaci výuky jazyků, aby byla přínosná pro více zaměstnanců a aby se dokázala přizpůsobit časovým možnostem studentů.

#### 4.1.3 E-learning

10 % dotazovaných firem podporuje pro rozvoj znalostí jazyků inovativní formu výuky e-learning. S výukou jsou zaměstnanci vesměs spokojeni, ovšem chybí jim konverzace a kontrola lektorem.

### 5. Možnosti inovace výuky

#### 5.1 E-learning

Návrhem na inovaci ve výuce zaměstnancům byl e-learningový výukový systém. Jen malá část firem využívá online výuku nebo CD-ROM výuku.

Výhody e-learningu jsou značné, zejména časová flexibilita, možnost přizpůsobit látku svým možnostem a schopnostem, možnost kdykoliv se k jakékoliv látce vrátit, zkusit si cvičení znovu, poslechnout výklad, podívat se na video kolikrát je třeba, možnost volit si obtížnost, využívat interaktivní cvičení a výklady pro jednodušší zapamatování, stejně tak příjemné grafické prostředí. Naopak nevýhodou e-learningu je absence konverzace, obtížná motivace, omezená zpětná vazba k získaným znalostem.

Polovina dotazovaných firem uvedla, že nad možnostmi e-learningu už uvažovala a dokonce 80 % firem uvedlo, že kdyby nějakou nabídku dostalo, určitě by nad ní uvažovalo, minimálně jako nad doplňkem výuky kontaktní.

#### 5.2 Blended learning

Ovšem firmy zároveň namítaly, že nevýhoda v podobě nemožnosti konverzace je pro ně opravdu velice negativní, proto je navržena výhodnější forma výuky – tzv. blended learning (z angličtiny: to blend = smíchat, prolínat se, to learn = učit se). Blended learning je kombinace kontaktní výuky a e-learningu.

Rozlišujeme dvě formy výuky blended learningu:

- **vzdělávání v reálném čase (synchronní)** – probíhá buď v učebně, kde jsou všichni studenti pohromadě, nebo každý student může být někde jinde, ale díky webu mohou všichni účastníci vzájemně komunikovat s lektorem i mezi sebou prostřednictvím webináře či videokonference.
- **vzdělávání nezávislé na čase (asynchronní)** - klasická forma e-learningové výuky, kdy si studenti mohou volit individuální tempo a studovat, kdy jim to nejvíce vyhovuje, ale nemají možnost okamžité interakce mezi studentem a lektorem.

Aby bylo vyhověno potřebám zaměstnanců, je vhodná asynchronní metoda, která právě zaručuje časovou flexibilitu a řeší jednu z překážek ve výuce jazyků, kdy student může studovat, kdy chce a navíc mu odpadají náklady a čas na dopravu do jazykové školy.

Kontaktní část výuky nemusí probíhat tak intenzivně, firmy tedy ušetří náklady a student tak často nemusí přizpůsobovat svoji pracovní náplň výuce. Kontaktní výuka nemusí probíhat jen osobně, využívá se videohovor na Skypu nebo po telefonu, e-mailová komunikace, diskuzní fórum. Student i lektor má k dispozici výukový materiál, úkoly může student vyplnit a lektor zkontrolovat online. Nebo lektor dovysvětlí nejasnosti a dotazy, které studentovi vyplývají z výkladu. Kvalitně zpracované programy mají funkce jako „Moje dotazy,“ kam si student hned při výuce poznamená svůj problém, aby se pak lektora mohl zeptat, nebo mu napsat v diskuzním fóru, kde všichni mohou sdílet své zkušenosti a znalosti, a „Můj slovníček,“ kam si student může uložit problematická slovíčka.

Online výuka probíhá častěji, v ideálních případech každý den, třeba jen dvacet minut. U e-learningu je někdy obtížné motivovat tak, aby se student denně přinutil studovat, ale u blended learningu má před sebou termín konzultace s lektorem, což ho nutí postupovat dále podle harmonogramu a učit se. Dnešní technické možnosti (mobilní telefon s připojením na internet, Wi-Fi na mnoha místech, tablety, atd.) nám umožňují využít jakoukoliv volnou chvíli, například čekání u lékaře, na vlak, cestu do práce, k opakování slovíček či poslechu nahrávky. Díky moderním technologiím je online studium velice pestré. Střídají se cvičení s poslechy, čtení článků, interaktivní křížovky, popis obrázků, interaktivní cvičení, spojování výrazů, označení nehodícího se slova, poskládání slov do věty. Gramatika je vysvětlována pomocí videí a výuka nových slovíček je doplněna obrázky, které pomáhají snáze si je zapamatovat. Čím je výuka zábavnější, tím má student motivaci se k programu vracet a učit se. Neboť každý zná situaci, když přijde po celém dnu unavený z práce, a navíc

s představou, že ho čeká nudná výuka gramatiky nebo biflování slovíček. Výukové programy by tedy měly být tvořeny s ohledem na tuto skutečnost.

Díky blended learningu student nepřichází o žádné výhody e-learningu ani kontaktní výuky. Studentovy výsledky jsou průběžně konzultovány a kontrolovány lektorem a popřípadě ověřovány zkouškami.

## **Závěr**

Výzkum dokázal, že v dnešní době téměř není možné najít práci, kde by nepožadovali znalost cizího jazyka, tudíž můžeme potvrdit hypotézu, že znalost jazyka je jednou z nejdůležitějších konkurenčních znalostí na trhu práce. Firmy jsou ve většině případů tolerantní a nechají nového zaměstnance si znalosti doplnit. Rovněž nezapomínají na zaměstnance stávající a podporují jejich jazykový rozvoj, i když stále klasickou výukovou metodou, formou individuálních nebo skupinových kurzů, které bohužel nepříliš vyhovují zaneprázdněným zaměstnancům. Jako inovativní metoda byla nabídnuta výuka formou e-learningu, která ale postrádá důležitou funkci, a to interpersonální kontakt – konverzaci a podporu lektora.

Proto se blended learning, kombinace kontaktních kurzů s e-learningovými kurzy, jeví jako nejvhodnější metoda pro výuku jazyků. Sčítají se výhody a eliminují se nevýhody obou metod a vzniká tak forma vzdělání na míru pro každého.

## **Literatura**

- [1] BAREŠOVÁ, A. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003.
- [2] ZOUNEK, J. E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti. Brno: Masarykova univerzita, 2009.
- [3] PRŮCHA, J. Moderní vzdělávací technologie. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003.
- [4] BRDIČKA, B. Role internetu ve vzdělávání: studijní materiál pro učitele snažící se uplatnit moderní technologie ve výuce. Kladno: AISIS, 2003.
- [5] LEARN2GROW: Blended learning. Praha: Learn2grow s.r.o. 2011 Dostupné z: <http://www.learn2grow.cz/stranka-blended-learning-21>
- [6] EDELEMENTS: The Fundamentals of Blended learning. Dostupné z: <http://vimeopro.com/edelements/education-elements/>

### ***Kontakt na autorku:***

Bc. Radka Majová  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta,  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
779 00 Olomouc  
[radka.majova@seznam.cz](mailto:radka.majova@seznam.cz)

***Krátká informace o autorce:*** Autorkou je studentka druhého ročníku navazujícího magisterského studia oboru Odborná francouzština pro hospodářskou praxi.

# POSTMODERNÍ DOBA A ZNALOSTI

## POSTMODERN WORLD AND KNOWLEDGE

Ivana NEKVAPILOVÁ

Univerzita obrany

**Anotace:** Cílem příspěvku je předložit přehled podstatných znaků postmoderního světa a života, které již mají nebo v blízké budoucnosti zajisté budou mít výrazný vliv nejen na proměnu obsahu znalostí, ale především na změny ve způsobech jejich tvorby či distribuce. Ze získaných zjištění jsou pak vyvozovány důsledky pro změny v edukačních procesech v oblasti vzdělávání bezpečnostních pracovníků. Text naznačuje i okruh etických problémů, které jsou stále intenzivněji vnímány v souvislosti s vlastnictvím znalostí. Filosoficky laděný text vycházející z fenomenologického přístupu k řešení problémů využívá analýzy primárních i sekundárních informačních zdrojů.

**Abstract:** The aim of this paper is to present an overview of the essential characteristics of the postmodern world and life that already have or in the near future will certainly have a significant impact not only on the transformation of content knowledge, but mainly to changes in the ways of their formation and distribution. The obtained findings are then drawn implications for changes in the educational processes in the education of security personnel. The text also indicates the range of ethical issues that are increasingly seen in connection with the ownership of knowledge. Philosophically tuned text-based phenomenological approach to problem solving using analysis of primary and secondary information sources

**Klíčová slova:** Znalosti, postmodernismus, bezpečnost, distribuce znalostí, vlastnictví znalostí.

**Keywords:** Knowledge, postmodernism, security, distribution of knowledge, knowledge of ownership.

**Afiliace ke grantu:** Příspěvek vznikl v souvislosti s řešením projektu pro rozvoj organizace Laboratoř bezpečnosti, jehož realizace započala v roce 2011 na Univerzitě obrany v Brně.

### 1 Znaky doby postmoderní

Současná etapa vývoje lidské společnosti byla a je ne náhodou nazývána různými přívlastky - informační, postindustriální, globální. Člověk je jediná živá bytost, která potřebuje rozumět své existenci, neboť jejím údělem je vést vlastní život, naplňovat jej smyslem. Současně je také tvorem sociálním. Jako takový nespravuje pouze svůj jedinečný život, ale stará se, podílí se vždy nějakou měrou na životě sociálního celku, jehož je součástí. Potřeba poznávání reality, okolního světa a jeho proměn je významnou životní potřebou, která vyúsťuje v interpretaci světa, jež se pak stávají východiskem pro lidské rozhodování, jednání i hodnocení jejich správnosti či nesprávnosti, v konečném důsledku dávají smysl existenci. I když se celý mechanismus jeví jako jednoduchý, ve skutečnosti jde o poměrně složitý proces, kdy samotné poznávání reality je procesem podmíněným určitou interpretací světa. Mezi nově nabytými poznatky a proměnou interpretace skutečnosti není kauzální vztah. Na celé proceduře se podílejí i jiné faktory povahy osobní a společenské, jako je například síla víry ve starý koncept, otevřený přístup k informacím, monopol jediného správného konceptu reality... Svět lidského myšlení a reálný svět mají vlastní dynamiku vývoje, proto mohou nastat různé situace: myšlenkové koncepty mohou předbíhat realitu, reflektovat reálně probíhající změny či si probíhající změn „nevšímat“,

neboť se nacházejí mimo určenou optiku vnímání. Dosavadní etablování vůdčího konceptu reality bylo tradičně úzce spojeno s politickou mocí.

Technologický pokrok, který se z oblasti čisté vědy, průmyslové výroby pozvolna přesunul do všech oblastí lidského života, z továren a specializovaných pracovišť do domovů každého z obyvatel, způsobil za dvě století takové změny v životě lidské společnosti, které daleko přesahují myšlenková východiska, která mu udělila onu sociální sílu. Moderní koncept světa se v euroamerickém duchovním světě konstituoval pod vlivem Descartova a Lockova úsilí o hledání spolehlivých cest jediného pravdivého poznání objektivní reality, které vyústilo v transcendentální filosofii I. Kanta. Do tohoto moderního konceptu náleží i Hegelova vize jednotného světa s ideou pokroku jako permanentního zdokonalování, která přenesla princip kauzality do sociální reality. Zdůrazňování racionální stránky člověka zastíňovalo další podstatné znaky člověka, které jsou důležité pro porozumění jeho životu, způsobům chování a jednání. Vlastní produkt tohoto konceptu – moderní věda, zvláště objevy teoretické fyziky a matematiky, zařadily do vědeckého světa mnohost a neurčitost, oťrásky tak celým konceptem. Vývoj informačních technologií nejenže umožnil propojit svět v jeden celek, ale také umožňuje relativně samostatnou existenci rozdílností. Informační technologie také umožnily vytváření nových, umělých světů, kde platí taková pravidla, jež vytvořil tvůrce tohoto světa podle vlastní potřeby či fantazie.

Snaha identifikovat povahu změn, jejich hloubku i rozsah vyústila v rozšíření pojmu postmoderní za rámec literární kritiky v USA, kde původně vznikl, a vedla k jeho stále frekventovanějšímu využívání v různých oblastech kultury a duchovního života nejprve Evropy západní, od 90. let 20. století i Evropy střední a východní. I když je stále samotný termín mnohoznačný, vyjadřuje novou skutečnost – pluralita se stává dominantní a závaznou ve všech oblastech života. Pluralismus je možné objevit již v antickém, středověkém i novověkém světě. Vždy je však jen jedním z mnoha konceptů, spíše okrajovým, nikoli vůdčím. Jean Francois Lyotard formuloval vztah postmoderny k moderně takto: „Postmoderna se neorientuje ani podle moderny, ani proti ní. Byla v ní obsažena avšak skrytě.“[1]

Nástup nové postmoderní etapy ve vývoji lidské společnosti není nijak skokový. Nová éra se ohlašuje pozvolna, obvykle v oblastech společnosti, které jsou nejpříznivější inovacím. Jimi jsou právě kultura a umění. Ve viditelné podobě doba postmoderní ohlašuje svůj počátek od poloviny 60. let, kdy byla završena obnova života po druhé světové válce a euroamerická civilizace si začíná všimnout následků, které způsobuje technologický pokrok. Teoretikové postmodernismu však označují za zakladatele postmoderního myšlení již F. Nietzscheho.

Pochopit změny spojené s postmoderní společností je možné ve srovnání s moderním konceptem, jak dokazuje mj. Z. Baumann v díle Úvahy o postmoderní době [3]. Moderní model světa je výsledkem projekce způsobu života a myšlení administrativy, tedy správy světa.

Moderní svět je vždy celkem, totalitou, to znamená, že obsahuje vše, co je pro jeho trvání podstatné. To, co neobsahuje, není podstatné. Společenské vědy (zvláště pak sociologie) v tomto duchu považovaly za takový celek společnost, kterou v posledním století ztotožňovaly s národním státem. I kultura byla chápána jako takový celek, jako kultura společenství řízeného plně či částečně suverénní mocí.

Moderní svět chápáný jako celek je celkem spojitým, má tvar a podobu mechanismu. Za ideál je pak pokládána absence vnitřních rozporů. Vysoce je hodnocena způsobilost je odstraňovat, když se objeví, popřípadě ještě lépe schopnost jim předcházet. Pro takový celek je charakteristická nepřítomnost mnohoznačnosti nebo alespoň přítomnost jasného návodu, jak dospívat k jednoznačným vizím a situacím, shoda v principech, které jsou nezbytné pro přežití celku, způsobilost zneškodnit ty, kteří shody odmítají. Tento svět mohl fungovat potud, pokud se každá složka, každé ozubené kolečko otáčelo podle parametrů místa, v němž se mělo nacházet... Odtud ústřední postavení procesů socializace, neboli probouzení chuti dělat to, co je člověk povinen dělat pro soudržnost celku. A pokud tak člověk nečiní, lze v těchto souvislostech hovořit o "odchylkách od normy", "deviacích".

Moderní svět je projektem ve stavu realizace, je situován v čase, který je současně časem kumulativním, orientovaným i finálním - jen v takovém čase je myslitelné projektování a projekty. Čas je kumulativní, což znamená, že to, co v něm probíhá, nezaniká, zůstává a ovlivňuje to, co má teprve začít. V takovém čase je možné postupovat důsledně. Plánovat, rozkládat plán do stádií, budovat velké věci po částech. Čas je také orientovaný, ontologické rozdíly mezi minulostí a budoucností jsou ostré, minulost je modalitou celkové nutnosti, budoucnost zase neúplné určitosti a svobody. Komunikace s minulostí a budoucností je monologická, jednosměrná, ale směry jsou opačné. Tento čas je i finální, to znamená, že směřuje k jakémusi cílovému stavu, cílovému bodu. Moderní čas je vhodný pro projektování i pro vizi dokonalosti.

Modernita byla jedinou civilizací, o které bylo možné takto přemýšlet, o níž je možné smysluplně mluvit jako "o projektu". Každé konkrétní dnes čerpalo své zdůvodnění ze všeobecného zítřka. Proto se jevilo

jako defektní, slabé, neuživé, nenaplněné, proto žilo nadějí a vírou v dokonalost a naplnění. Falešným, ale účinným argumentem pro budoucnost, která přijde, byly vady přítomnosti, která je.

Postmoderní svět je pravým opakem uvedených parametrů. Nejvýznamnější odlišnost naší doby je v tom, že nemyslí ani nemůže o sobě myslet jako o "projektu". Nejcharakterističtějším rysem našeho času je náhlá popularita plurálu - frekvence, s jakou dnes vystupují v plurálu, ta substantiva, jež se dříve objevovala spíše jen v singuláru. Žijeme projekty, ne projektem. Projektování podleho privatizaci, deregulaci, fragmentarizaci. Jsme zaměstnání řešením problémů, ale ty se neskládají v celek, a hlavně: není mezi námi "problém problémů", metaproblém, "problém, jak skončit s problémy", jak zařídit zařizování jednou provždy. Už si nepředstavujeme, že zítřek bude docela jiný než dnešek. "Dějiny došly k svému konci". (Budoucnost už není to, co bývala). Postmodernita je vlastně totéž, jako zánik projektu, superprojektu.

Dalším charakteristickým znakem postmoderny je epizodičnost – život připomíná televizní seriál, kdy shlédnutí jednoho dílu nevyžaduje vidět díly předchozí. Časové rámce se zkracují, věci jsou pomíjivé, dosavadní stav je jako prozatímní. Dovednosti užitečné včera jsou dnes nepotřebné.

Jeden z významných teoretiků postmoderny W. Welsch se zabývá i reálnými dopady změn na podmínky života. Co znamená pluralita na úrovni společenského celku? Znamená to jeho rozpad? Modelem politického pluralitního soužití je demokracie a to ve vyhraněných formách pluralitního soužití. K demokracii jako její základ patří presumpce toho, že ve společnosti existují rozdílné, stejnou měrou legitimní a ovšem v posledku nesjednotitelné nároky. Koexistence takových nároků se může uskutečňovat pouze demokratickými prostředky. Jedinec má právo na svoji jinakost a na druhé straně možnost svobodné volby vlastní cesty. Tato svoboda volby však není bezbřehá, ale má nepřekročitelnou hranici: možnost volby vlastní cesty se nesmí dotýkat stejné svobody jiného člověka. Pluralita a demokracie jsou tak spojitě nádoby.[2]

Pluralita také neznamená konec politiky, ale jinou politiku, kde se celek nebude podřizovat předem vytvořenému metavyprávění, ale bude umožňovat aktuální koexistenci rozdílného. Součástí politického života se tak stanou nezávislé sdělovací prostředky, občanská hnutí, vzájemná zpětná vazba kontrola politických rozhodnutí.

Pluralita také neznamená devaluaci etiky, ba právě naopak. Postmoderna je už ve svých východiscích založena eticky. Odhodlaně se zastává autonomních práv rozdílných orientací a životních forem. Nejde jen o interkulturní rozměr, kdy se vzájemně ctí pravidla autonomních kultur, ale převážně rozměr intrakulturní. Kulturní diferenciaci dnes existují uvnitř jedné a téže homogenní kultury.

Proměňuje se celý ideál existence. Důležité jsou schopnosti přecházet mezi systémy myšlení, úhly pohledu – je tedy pochopitelné, že v tomto světle jednota, stálost životního programu neodpovídá postmoderním podmínkám. Život se stává náročnější. Rozumnost se projevuje spíše jako schopnost zvažování různých alternativ, nároků, než jako schopnost stát za jedním programem a cíleně navzdory všemu jej prosazovat.

## 2 Znalosti v době postmoderní

Jaké požadavky na znalosti, jejich tvorbu a distribuci klade doba postmoderní? Lze předpokládat, že se bude měnit povaha znalostí. Jestliže v době moderní byly podstatné znalosti o fungování systémů a jejich dysfunkci vnímány spíše jako okrajové záležitosti, v prostředí plurality, střetávání a volné tvorby systémů lze předpokládat, že kolize, konflikty a krize se stávají běžnou součástí života a dne. Tedy znalosti vedoucí ke schopnostem rozpoznat konflikty, řešit nestandardní situace, budou nanejvýš žádané.

Epizodičnost života problematizuje i proces sdílení znalostí, zvláště znalostí tacitních. Střídání epizod nemusí vytvářet vždy dostatečný prostor pro upevnění pozorovaného, vnímaného. Navíc bezmezná víra v proměnlivost může být významnou bariérou pro samotné vnímání výkonu druhého. To, co činí druhý, nebudu muset vykonávat i já.

Důležitým prvkem pluralitní společnosti je jedinec. Jeho důležitou kompetencí je smysl pro jinakost, schopnost postihnout odlišnost. Důležitá je estetická zkušenost, kde je právě tato schopnost obsažena. Dále je to schopnost kalkulovat s hledisky druhého. Tuto kompetenci však nemá vrozenou. Musí se jí naučit. Znalosti o okolním světě musí být doplněny znalostmi o povaze lidského bytí, o lidském životě.

V tomto světle identita osoby se utváří jinak než v závislosti na průběžně vykonávaných funkcích, které mají pro sebeurčení malou hodnotu. K životnímu úspěchu jsou důležité jiné vlastnosti než dříve. Ne dlouhodobé sledování cíle, ale elasticita zájmů, pružná adaptace připravenost se učit, schopnost zapomínat to, co se nedá použít. Patří sem také dočasnost mezilidských vztahů. Životní projekt se rozpadá na kaleidoskop samostatných

epizod, nepropojených kauzálně. Veřejná aréna je sférou tvrdé konkurence mezi nadšenci pro různé věci, víry a zboží. Smyslem usilování je popularita.

V tomto světě být znamená totéž, co být pozorováním vnímán, brán na vědomí. Ukazatelem důležitosti bytí je počet posluchačů, diváků, stopa otištěná v jejich vědomí. Znalosti sociální komunikace, ale i její etické podmíněnosti nabývají na významu.

Postmoderní život nemá pevnost, určitost, trvalost a význam předem daný. Psychologické výzkumy však dokazují, že člověk ke svému životu potřebuje určitou míru jistoty, stálosti. Člověk tak prožívá paradox současné doby. Stvořil svět, který je nepříznivý k jeho vlastnímu způsobu existování. Člověk jako jedinec ani sociální celek nejsou schopni permanentního obrátu.

Jistotu, kterou může v tomto proměnlivém světě jedinec nabývat, je jistota vlastní existence, směřování vlastního života. Roste tedy potřeba nejen znalostí o sobě, ale také znalostí o tom, jak se k těmto znalostem dopracovat.

Postmoderní doba nutí se zamýšlet i nad proměnami forem a obsahů vzdělávání. Příprava na profesi je u řady povolání poměrně zdoluhavá. Celý vzdělávací koncept tak směřuje spíše k formování schopností studentů samostatně pracovat s daty, vytvářet informace, než poskytovat hotové, byť logicky uspořádané informace. V některých oborech studia se fakta mohou proměňovat i několikrát v průběhu studia. Vedle graduálního vzdělávání roste význam krátkodobých specializačních kurzů a školení v systému celoživotního vzdělávání, poradenských aktivit či koučinku, které by neměly zůstat stranou pozornosti vysokých škol.

## Literatura

- [1] LYOTARD, J. F. Postmoderno vysvětlované dětem. In *O postmodernismu*. Praha: Filosofický ústav AV ČR, 1993.
- [2] WELSCH, W. Postmoderna. Pluralita jako etická a politická hodnota. Praha: KLP, 1993.
- [3] BAUMANN, Z. Úvahy o postmoderní době. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995

### ***Kontakt na autorku:***

PhDr. Ivana Nekvapilová, Ph.D.  
Univerzita obrany  
Kounicova 65  
66200 Brno  
nekvapilova.ivana@email.cz  
www.unob.cz

***Krátká informace o autorce:*** Autorka přednáší filosofii, etiku a komunikaci na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně v akreditovaných i neakreditovaných studijních programech pro manažery a vojenské profesionály různých specializací. Specializuje se na antropologickou filosofii, filosofii výchovy, profesní etiku manažerskou a vojenskou. Vykonává lektorskou činnost ve prospěch Ministerstva obrany. Podílí se na řešení výzkumných projektů organizace, je autorkou studijních textů i odborných statí publikovaných v tuzemsku i v zahraničí.

# **SOURCES OF KNOWLEDGE ON JOB OFFERS IN ASSESSMENT OF STUDENTS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS. ANALYSIS OF EMPIRIC STUDY COVERING 2005-2012 TIME PERIOD**

**Marta NOWAK**

Wroclaw University of Economics

***Abstract:** The objective of the paper is to analyze how students of Wroclaw University of Economics assessed various sources of knowledge of job offers. Paper contains the analysis of empiric study which was conducted from year 2005 to year 2012. The article presents how various sources were assessed by different groups of students in different time periods.*

***Key words:** knowledge, job offers, students, assessment, empiric study*

## **1 Knowledge in searching for job**

“Knowledge is of two kinds. We know a subject ourselves, or we know where we can find information upon it.” [Samuel Johnson, after: The Oxford Dictionary of hematic Quotations. ed. Ratcliffe, S. Oxford University Press, New York, 2000 p. 199] For job seekers information about vacant workplaces is crucial. Therefore they should be aware of the qualities of different sources where this kind of information can be found. Those sources should be given a hierarchy so person who is searching for job knows which source he/he should examine at first place. Such assessment is even much more important while taking first steps in professional career. Therefore such hierarchy should be especially important for students. From the other point of view, employers should be aware of how their potential workers assess different sources of knowledge about job offers and how they prioritize them. This kind of knowledge can help the employers p

lan the recruitment processes starting up with the choice of the source where the information about vacant position should be put.

## **2 Research goals and questions**

The goal of the paper is to establish a hierarchy among different sources where the information about job offers can be found. The research hypothesis is:

- There are significant differences in the effectiveness of different sources of knowledge about job offers perceived by the students.

The research questions are:

- What is the hierarchy of the job offers according to students
- Did the hierarchy change in time?

The research has the character of empiric study and was conducted at Wroclaw University of Economic starting from academic year 2005/2006 to academic year 2011/2012

## **3 Research method**

The research was conducted during 7 academic years at the Wroclaw University of Economics at different forms of studies. The groups of surveyed people mainly consisted of people majoring in accounting. Number of respondents is presented at figure 1.

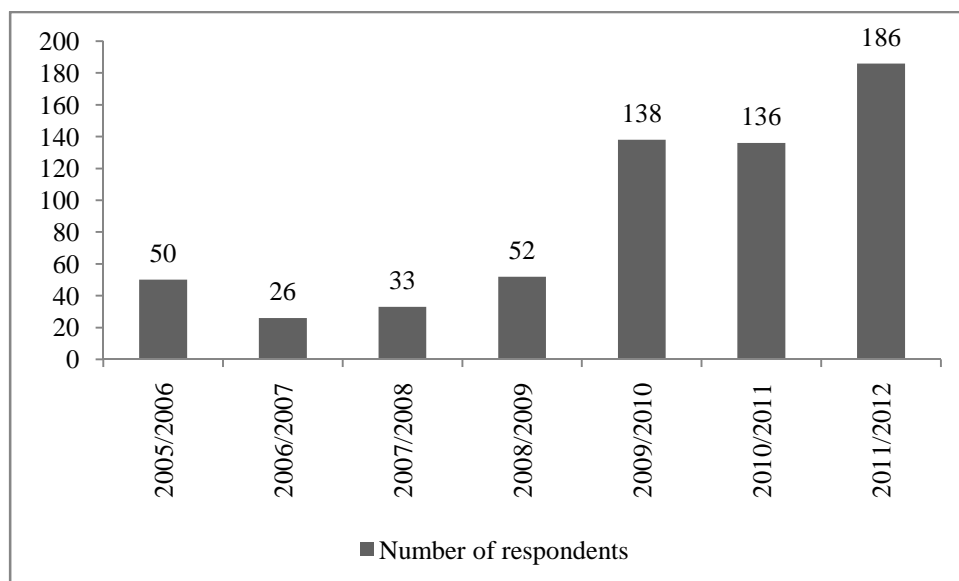


Figure 1. Number of respondents in each year

Source: own elaboration

For the purpose of the research the questionnaire was used. As the aim of the study was to find out a hierarchy of the sources of knowledge on the job offers of the students, the questionnaire consequently included the options connected with such sources. The surveyed persons were asked about the perceived effectiveness of different sources where the information of job offers could be found. Five answer options were given and those were:

- internet
- acquaintances and family
- radio and television
- press
- university,

The respondents were to give to each source a point number reflecting how strong certain motivator is for that person. Each person was to ascribe 5, 4, 3, 2 and 1 point to the sources. The 5 points were to be given to the most effective source, the number 1 – to the weakest one. Each number of points could be ascribed by the person only once (only to the one of the sources) so each person was to differentiate all the sources and to use the whole given scale (5,4,3,2, and 1 point).

Flowingly, the answer of the respondents were analyzed in the dimension of the core statistic parameters in order to find the hierarchy of the sources of knowledge and also the importance of each source on the basis of the number of points ascribed to it.

#### 4 Analyses of research results

##### 4.1. Hierarchy of sources in each analysed year

For each analyzed academic years, average number of points ascribed to the source, dominant and median, were calculated. The average value, dominating value and median for all the enumerated knowledge sources for research conducted in 2005/2006 are presented at figure 2.



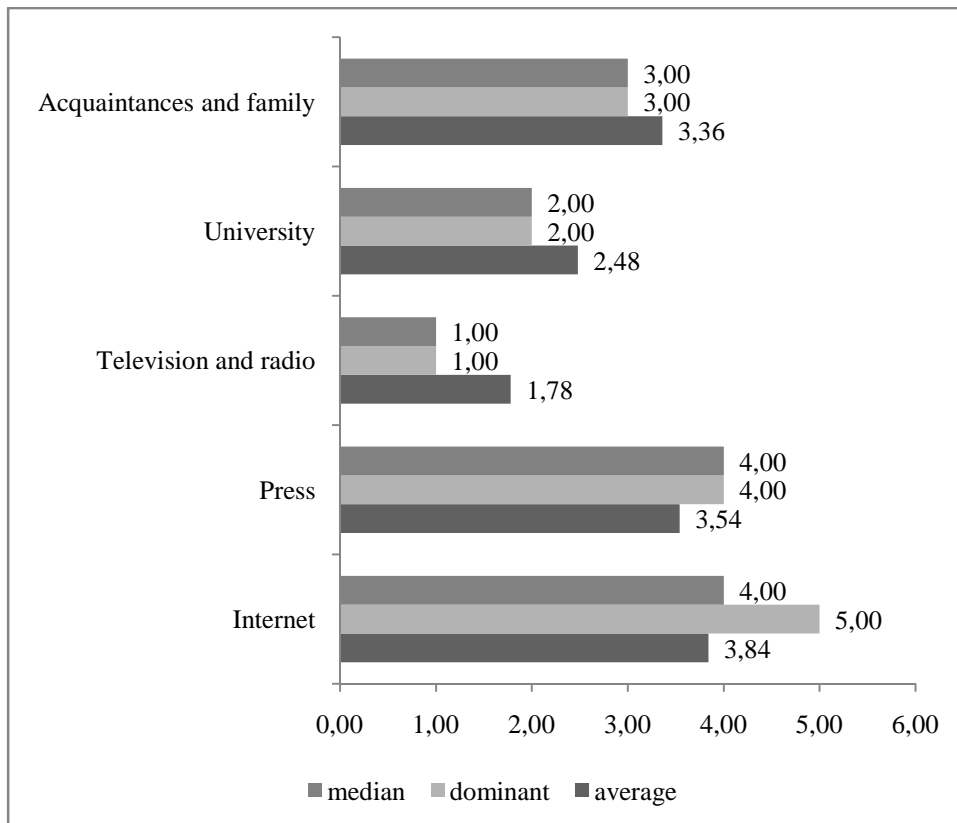


Figure 2. Average, median and dominant for 2005/2006  
Source: own elaboration

As can be observed, for academic year 2005/2006 as most effective sources internet and press were classified depending on the statistic measure taken into account. Internet is given the higher dominating value and average number of points, however the medians for press and internet are equal. At the bottom of the hierarchy the television and radio appear with median, average and dominant been the lowest ones.

Answers for year 2006/2007 are presented at figure 3.

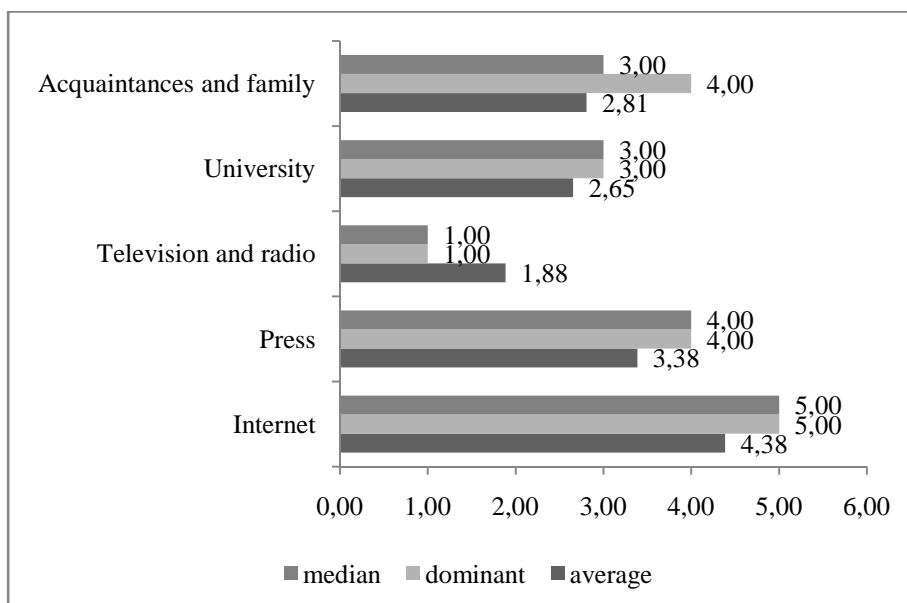


Figure 3. Average, median and dominant for 2006/2007  
Source: own elaboration

For the year 2006/2007 internet is at the top of the hierarchy according to all the 3 statistic indicators with dominant and median equal 5 points and the average equal 4,38. Television and radio still is the least effective source with average and median equals 1 and average equal 1,88.

Average, median and dominant for year 2007/2008 are shown at figure 4.

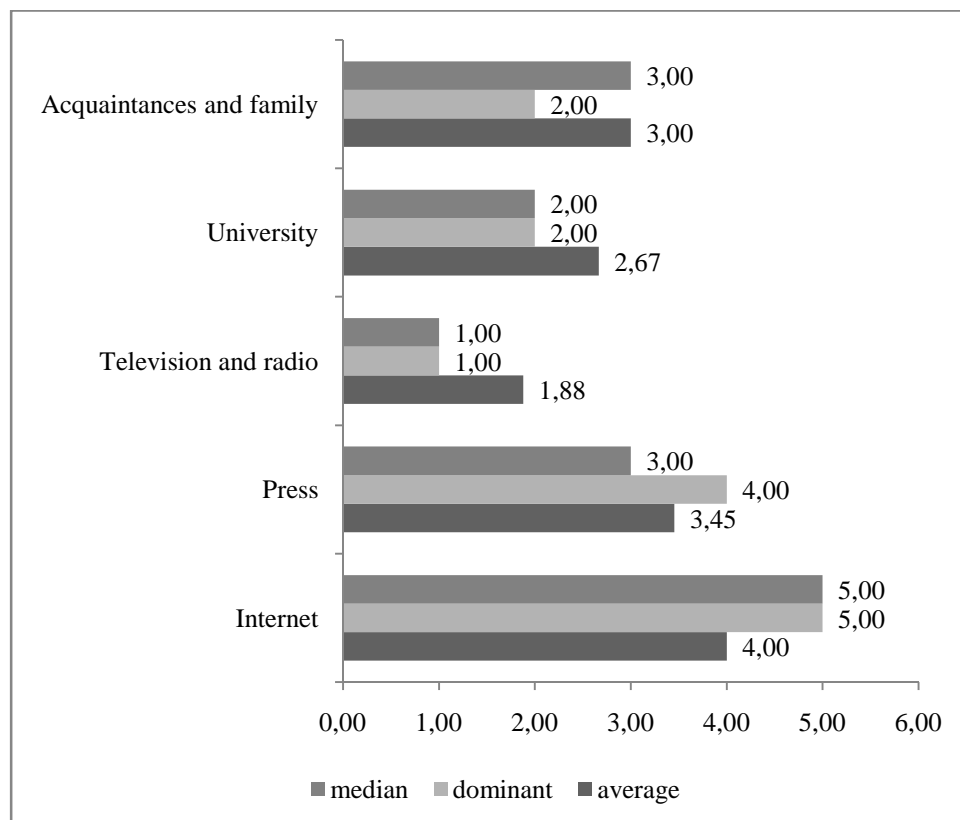


Figure 4. Average, median and dominant for 2007/2008

Source: own elaboration

For the academic year 2007/2008 the internet is the highest effective information source due to all statistic measures and the second one is the press, also due to all 3 analyzed parameters. Acquaintances and family are at the third position according to median and average but when dominant is analyzed, they are at this position with university. At last position television and radio are ranked with the lowest value of all 3 parameters.

Figure 5 presents values for median, dominant and average for academic year 2008/2009.

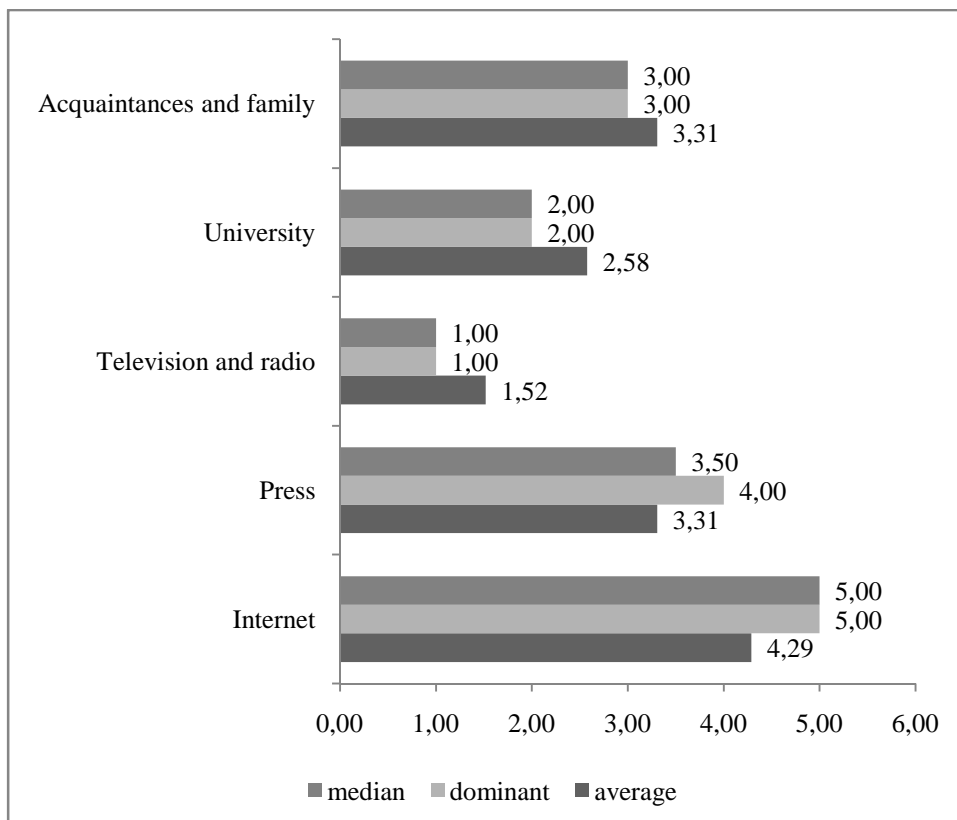


Figure 5. Average, median and dominant for 2008/2009  
Source: own elaboration

For the academic year 2008/2009 the hierarchy is as follows: internet, press, acquaintances and family, university, radio and television. The hierarchy is the same for average, median and dominant.

Figure 6 contains values of dominant, average and median counted for each source in year 2009/2010.

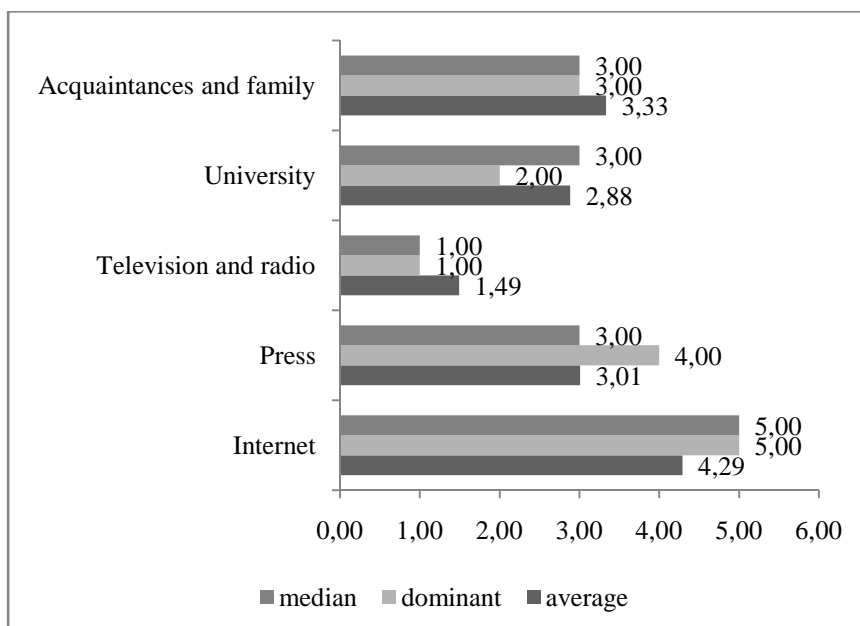


Figure 6. Average, median and dominant for 2009/2010  
Source: own elaboration

In the academic year 2009/2010 first two positions are: internet and press and the last position is occupied by radio and tv. Acquaintances and family occupy the same position as university when the median is analyzed and when the values of average and dominant are analyzed the family and acquaintances are ranked higher than university.

Figure 7 presents the median, average and dominant calculated for the sources of knowledge according to answers given in academic year 2010/2011.

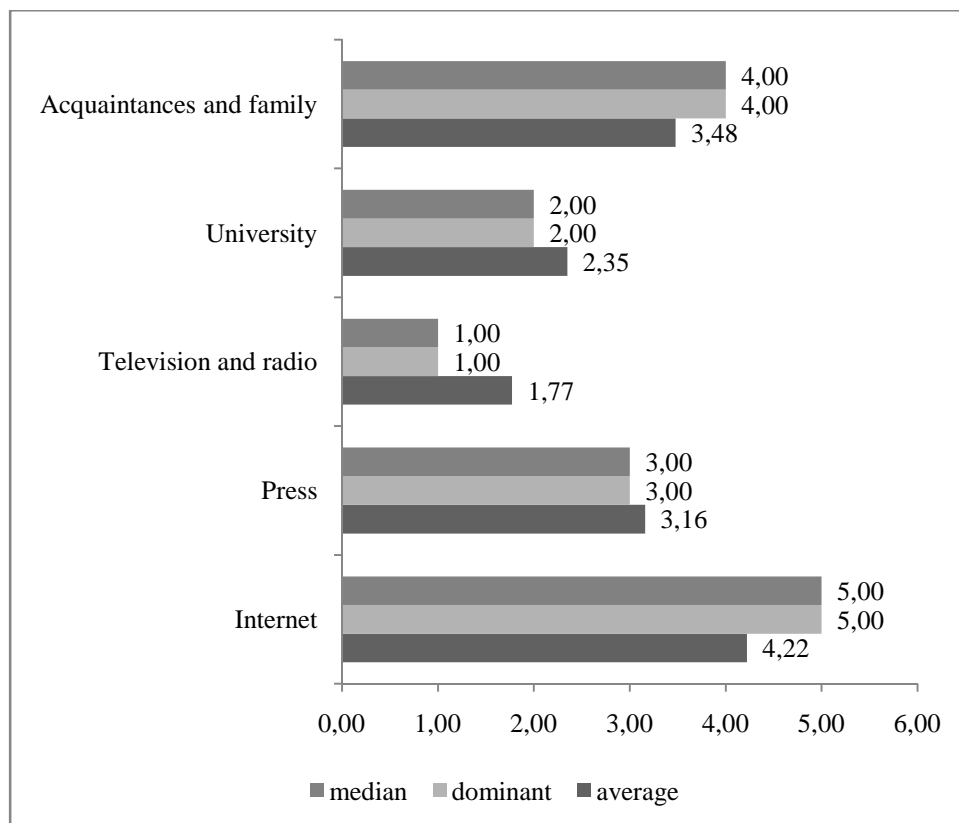


Figure 7. Average, median and dominant for 2010/2011

Source: own elaboration

For the academic year 2010/2011 internet is still ranked as the most effective source accounting to all 3 statistical parameters. There is a significant change on the second place were in the analysed year acquaintances and family are positioned according all the 3 indicators. Press occupies the 3rd place, university the 4rd and the 5<sup>th</sup>, last place, is taken by radio and tv.

Figure 8 depicts values of average, dominant and median ascribed to different sources in 2011/2012.

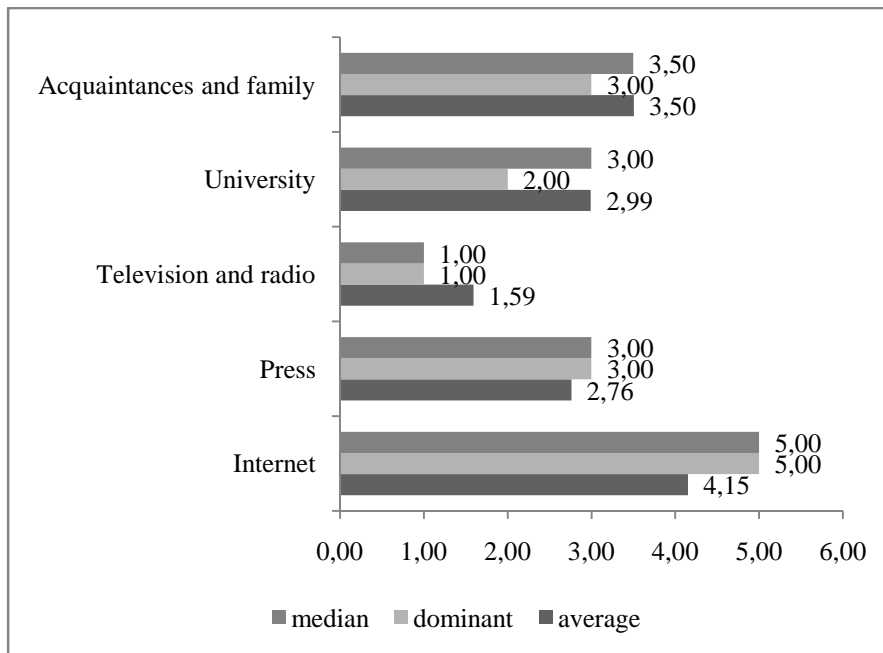


Figure 8. Average, median and dominant for 2011/2012  
Source: own elaboration

In the last analysed academic year internet still is the highly ranked knowledge source. On the second place due to median and average acquaintances and family re located. Due to dominant they occupy this place together with press. The University is ranked at the next place due to the values of dominant and average but due to median it occupies the same place as press. Radio and television still are at the last place.

#### 4.2 Changes of hierarchy of sources throughout the entire analyzed period

At the figure 9, the changes of average value for 2005-2012 can be seen.

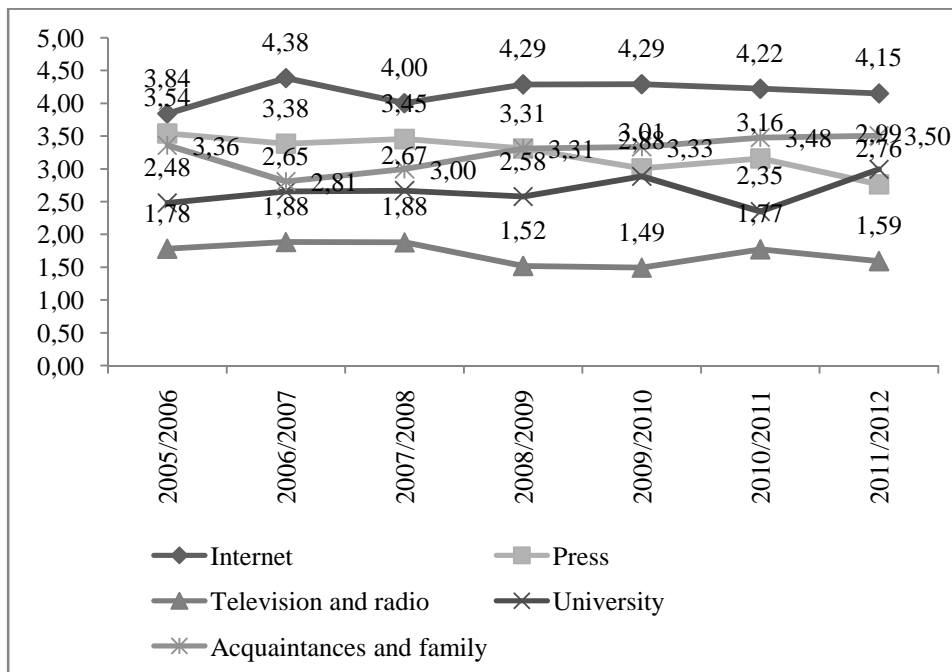


Figure 9. Average value of points for each source of knowledge I time dimension for 2005-2012 period  
Source: own elaboration

As the figure 9 depicts, for the whole analyzed period, due to the average number of points given by respondents, internet was the source which is located at the top of hierarchy. In all analyzed years the average for this source is the highest one. As for the second place, there was a change in the middle of analyzed period. From 2005/2006 year the press was perceived to be the second effective knowledge source. In the academic year 2008/2009 the average for press and family and acquaintances was equal. From the academic year 2009/2011 family and acquainted people are perceived as better source of knowledge about job offers than press. Generally, University was located on the 4<sup>th</sup> place but for the last analyzed academic year it was located at the 3<sup>rd</sup> place, higher than press. The main media (tv and radio) in all analyzed academic years were located at the last, 5<sup>th</sup>, position.

Figure 10 shown the changes of time of dominating value of points ascribed to each source.

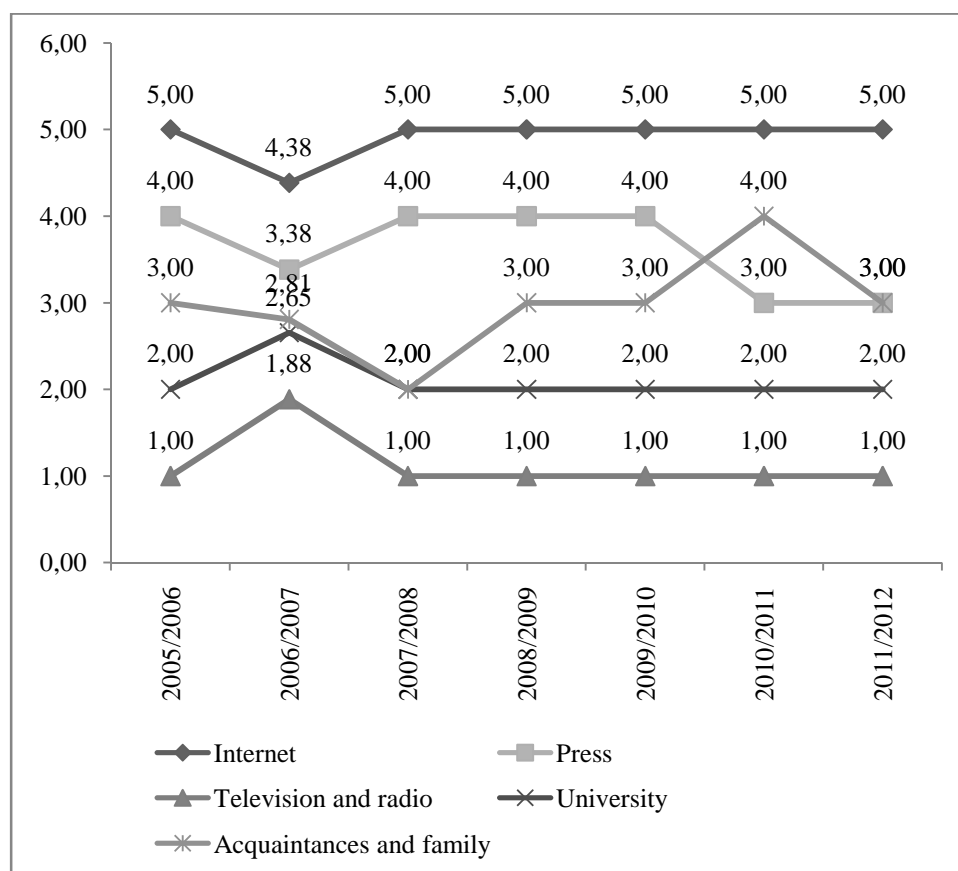


Figure 10. Dominating value of points for each source of knowledge I time dimension for 2005-2012 period  
Source: own elaboration

As presented at figure 10, the changes in the position according to dominant (most frequent value) are similar to those assessed by the usage of average. Internet still is occupying the highest position in all the analysed academic years and main media – the lowest. The situation is not that stable for other 3 sources (family and acquaintances, university, press). As in most of the analysed period press is located on 2<sup>nd</sup> place, family and acquaintances at the 3<sup>rd</sup> and university at 4<sup>rd</sup>, there are some exceptions. In academic year 2007/2008 the dominant is equal for University and acquaintances and family. For the academic year 2010/2011 the acquaintances and family are assessed higher than press. In academic year 2011/2012 dominating values for acquaintances and family and press are equal.

Figure 11 presents the changes of median in 2005-2012.

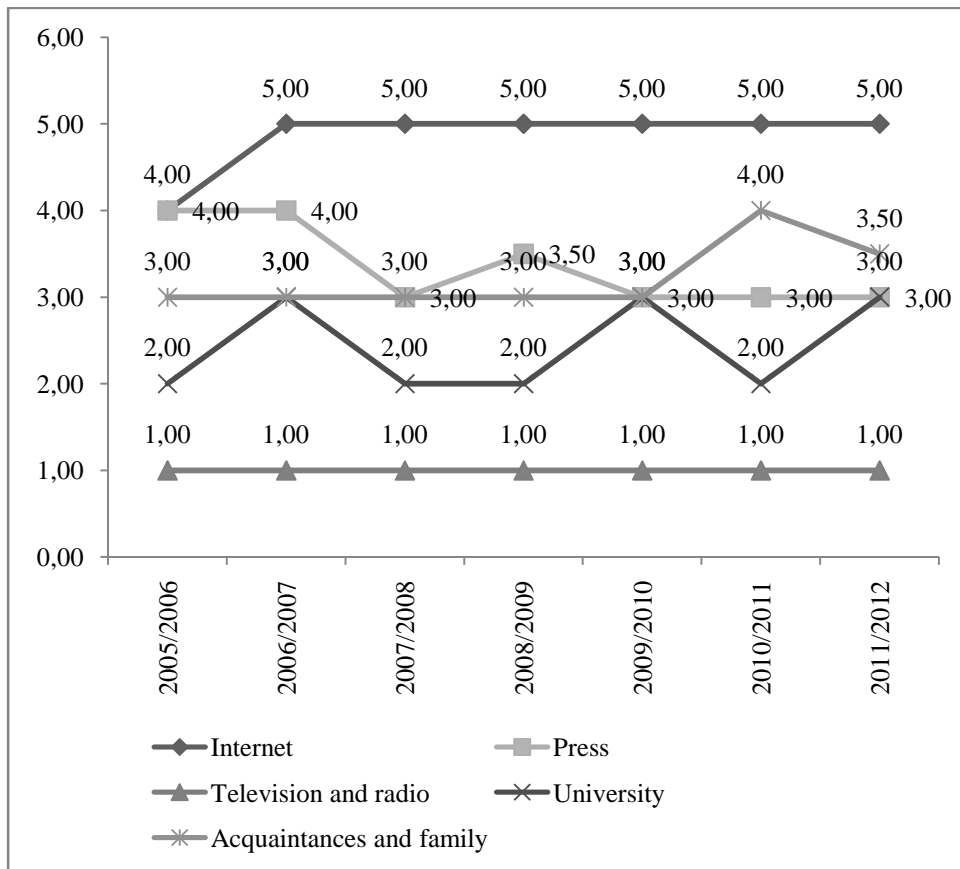


Figure 11. Median of points for each source of knowledge in time dimension for 2005-2012 period  
Source: own elaboration

The situation in time is most complicated while median is taken into account. Only one, the last position, is still the same during all academic years and for all those years this position is occupied by television and radio. Median for this source is equal 1 for all the years which were analyzed. Internet in the first analyzed academic year is given 4 points and in all following periods is given 5 points. So it is ranked at the top all the time but in the first analyzed year, together with press (4 points both). Most of the time press occupies the second position and the medians for press equal 4, 3,5 and 3 points. University occupies mainly 4<sup>th</sup> position and medians for this source equal 2 or 3. The median for acquaintances and family does not change and during the whole analyzed time is equal 3.

### 4.3 Hierarchy of sources for whole analyzed period – synthetic approach

Figure 12 illustrates the values of the average, median and dominant calculated for the period 2005-2012 as a whole. It is a synthetic view for all the sources of knowledge on job offers and their hierarchy established due to their assessment of the students.

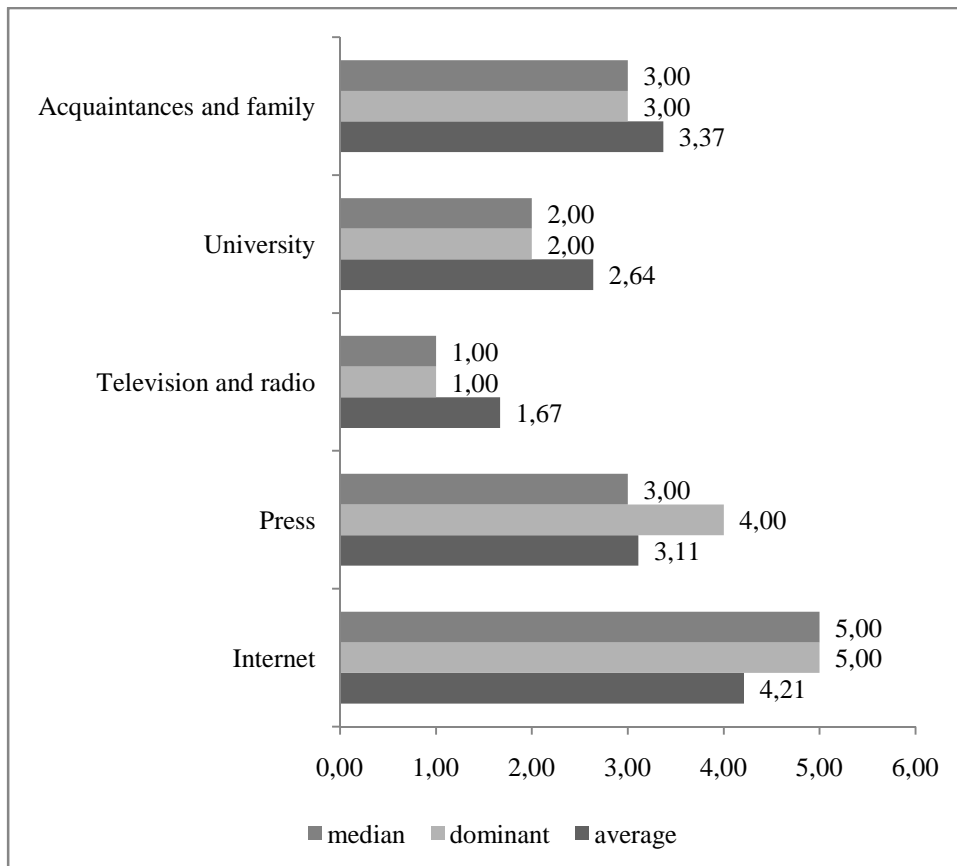


Figure 12. Values of dominant, average and median for each knowledge source for entire 2005-2012 period  
Source: own elaboration

As figure 12 presents, the highly assessed knowledge source is the internet. For this source the value of all 3 analyzed statistic parameters (median and dominant equal 5 and average equal 4,21) are highest so the 1<sup>st</sup> position of the source is clear. From the other side, also there is a clear position of the radio and television – they are classified as the last source with the lowest value of median (1), average (1,67) and dominant (1). According to dominant, press (dominating value equal 4) should be positioned at second place and family and acquaintances (dominant equal 3) at third place. According to median (for both equal 3) press and acquaintances and family should occupy the same position. According to average family and acquaintances (average equal 3,37) should occupy the second pace and the press (average equal 3,11) – the third place. The fourth place should be occupied by university (median and dominant equal 2 and average equal 2,64). The last place should be occupied by television and radio (dominant and median equal 1 and average equal 1,67).

## 5 Concluding remarks

The research procedure resulted in fulfilment of research goal, namely, in establishing of the hierarchy of the sources of knowledge on the job offers. The hypothesis was proved partly and it can be stated that there significant differences between some of the sources according to answers of students. Internet is the source which differs significantly from other sources and is assessed as the most effective one. Television and radio are the source which also differs significantly from other sources due to assessment of students, being least effective one. The first research question on the hierarchy of job offers can be met by such a hierarchy, which is as follows: 1) internet, 2) press, 3) acquaintances and family, 4) university, 5) radio and television. The second question, put at the beginning of paper, whether the hierarchy changes in time should be answer that the hierarchy changes slightly and in time there are two main differences: 1) the changes of position between press and family and acquaintances and 2) changes in position between family and acquaintances and university. Also it should be added, that there is a constant trend showing deterioration of the position of press as a knowledge source on job offers and increase of the position of family and friends as such a source.

Summing up, it should be added that presented research can be detailed by more thorough analyses. Such studies should take into account such dimensions as year, age and gender of respondents, type and level of studies. Other author's paper presents a study made for one year, one level and type of studies (analysis for



academic year 2010/2011, 3<sup>rd</sup> year of bachelor studies, accounting and auditing students) which contains more detailed analysis (Nowak M., Myślenie o przyszłości, zadowolenie ze zbliżającego się zakończenia studiów oraz skuteczność źródeł informacji o pracy w opinii studentów III roku studio licencjackich na kierunku: rachunkowość i finanse na specjalności: rachunkowość i auditing, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinenisis 287, Oeconomica 63, Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Szczecin, 2011, pp.189-202)

## Literature

[1] Nowak, M. Myślenie o przyszłości, zadowolenie ze zbliżającego się zakończenia studiów oraz skuteczność źródeł informacji o pracy w opinii studentów III roku studio licencjackich na kierunku: rachunkowość i finanse na specjalności: rachunkowość i auditing, Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinenisis 287, Oeconomica 63, Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Szczecin, 2011.

[2] The Oxford Dictionary of hematic Quotations. ed. Ratcliffe, S. Oxford University Press, New York, 2000.

### ***Authors' contact information:***

Dr. Marta Nowak, Ph.D.

Faculty of Management, Computer Science and Finance

Wroclaw University of Economics

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Poland

marta.nowak@ue.wroc.pl

www: [http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/marta\\_nowak.html](http://www.ue.wroc.pl/pracownicy/marta_nowak.html)

***Brief information about the author:*** Dr Marta Nowak specializes in human resources controlling, marketing controlling and in psychological aspects of controlling. She is an author of two books on controlling, co-author of international dictionary of accounting and management terms, co -author of several books on controlling, budgeting and strategic cost management and author of numerous scientific papers on subjects combining accounting, controlling and psychology. In her didactic work she conducts lectures and workshops in Polish and English language such as: controlling, budgeting, marketing controlling, human resources controlling, intangible assets controlling, psychology for auditors, stress management including lectures for post-graduate students and international (like Erasmus programme) groups of students.

# PŘEHLED VÝVOJE LEGISLATIVNÍ ÚPRAVY ÚČETNÍCH SYSTÉMŮ NA ČESKÉM ÚZEMÍ DO ROKU 1989

## REVIEW OF LEGISLATIVE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING SYSTEMS IN CZECH TERRITORY TILL 1989

Petra OTÝPKOVÁ

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Abstrakt:** Účetnictví představuje zcela samostatnou a nezbytně důležitou ekonomickou disciplínu. Účetní záznamy podniků či veřejných institucí podávají ucelené zprávy o jejich hospodářské situaci a poskytují informace potřebné k mnoha rozhodnutím. V průběhu času prošla tato disciplína mnoha proměnami. Cílem této práce je sumarizace a popis zákonů, nařízení a vyhlášek, jež ošetřovaly účetní systémy na českém území od roku 1946 do roku 1989. V odborné literatuře bylo této problematice doposud věnováno jen málo publikací. Závěry této práce by tedy měly více objasnit způsoby účtování na území českého státu od dob Habsburské monarchie.

**Abstract:** Accounting presents completely unique and vital economic discipline: Accounting records of companies and establishment give us a comprehensive report about their economic situation and provide necessary information to decision-making. Ever since and then, this discipline changed many times. The aim of this paper is to summarize and describe laws and regulations which treated accounting systems in Czech territory from 1946 till 1989. Literature leaves this subject more or less apart. Therefore, conclusions of this paper should more clarify ways of accounting in the territory of Czech state since the Hapsburg monarchy.

**Klíčová slova:** jednoduché účetnictví, podvojně účetnictví, správa, účetní systém

**Keywords:** accounting system, double-entry bookkeeping, regulation, single-entry accounting,

**Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum dělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989 (řešitel P. Slavíčková), FF\_2012\_040.

### 1 Úvod

Účetnictví již od svého zavedení poskytuje ucelený statický přehled o stavu daných prostředků a společnosti. Není divu, že správa moderního státu se zajímala o jeho unifikaci a zpřehlednění pro své vlastní záměry (především pro výměru daní). K tomuto účelu jim sloužily a dodnes slouží příslušné právní normy.

Pro lepší přehled můžeme pátrat v dobové literatuře, která odkazuje na právní normy, případně se ponořit do archivů a knihoven. Ucelený přehled vývoje legislativy však doposud žádná publikace nepřinesla.

Tento článek si klade za cíl přiblížit zájemcům jednotlivé normy, které ošetřovaly účetní systémy na území českého státu v letech 1946 až 1989.

## 2 1946 – 1952

Po konci druhé světové války došlo k mnohým změnám nejen ve státní správě, ale také v organizaci účetnictví. 5. listopadu 1946 představila vláda nové nařízení č. 205, který stanoví jednotné účetní zásady. Účetní organizované podle tohoto nařízení musí (§1):

- a) Zachycovati písemně a uspořádaně stav a změny majetku (aktiv) a kapitálu (cizího neboli pasiv a vlastního neboli čistého jmění, náklady a výnosy a zjišťovati hospodářský výsledek podniku (zisk nebo ztrátu);
- b) Poskytovat údaje potřebu pro hospodářské plánování a pro účely daňové a umožňovati zjišťování hospodárnosti podniků a jejich kontrolu;
- c) Býti v takovém vzájemném vztahu s ostatními obory podnikového početnictví, aby bylo možno kontrolovati a ověřovati jejich výsledky.

### 2.1 Organizace účetních zápisů

Toto nařízení také v §2 stanoví, že v podnicích se musí vést podvojně účetnictví. Samozřejmostí je povinnost vést účetní zápisy pravdivě, srozumitelně a tak, aby byly snadno kontrolovatelné. Až na výjimky, je nutno zápisy provádět ve dvojitě sledu (§5, odst. 1):

- podle časového uspořádání (zápisy časové neboli chronologické): provádějí se v deníku/denících a nemohou nahradit sbírku účetních dokladů),
- podle věcného uspořádání (soustavné neboli systematické): zapisují se na účtech, v obdobích dlouhých maximálně 1 měsíc.

Účty dále toto nařízení (§8, odst. 1) rozděluje na další dva druhy rozvahové (zachycující stav a změny majetku a kapitálu) a výsledkové (zachycující náklady a výnosy). V žádném případě není dovoleno vést účty smíšené. Jako základ je brána účtová osnova, rozdělena do účtových tříd, které se dělí na účtové skupiny a ty dále na účty. Účtová osnova je pro podniky jednotlivých hospodářských odvětví vydávána samostatně a to generálním sekretariátem. Účtování je možno provádět v peněžních jednotkách (československých korunách) nebo v množstevních jednotkách.

### 2.2 Účetní knihy a forma účetních zápisů

Účetní zápisy se vedou v účetních knihách, které mohou být buď vázané, nebo vedené jako volné listy (§13). Základem je použití prostředků, které zajišťují trvanlivost pořízených zápisů (inkoustové pero, stroj), použití těsnopisu není dovoleno. Pokud při evidenci vzniknou volné řádky, musí být proškrtuty a nesmí do nich být vepisováno.

Účetní kniha má své náležitosti, před započítáním účtování na titulním listě (podsádce) označení podniku nebo firmy, dále musí být správně nadepsána a v každé z nich musí opatřit list po listu nebo stránku po stránce s pořadovými listy. Samozřejmostí je seznam účetních knih, které se v podniku vedou.

Volné listy jsou dovoleny pouze při časovém nebo soustavném zápisu ve vázané účetní knize, vzniká-li časový i soustavný zápis zároveň propisem, vzniká-li časový i soustavný zápis zároveň tiskem, anebo jde-li o účetní metodu, při které se pracuje s děrnými štítky. Volné listy je třeba opatřit pořadovými čísly a aspoň za každý účetní rok je třeba svázat v knihu, nadepsat záhlaví, pro každý rok založit nové listy (kromě listů evidujících pohledávky a dluhy)

### 2.3 Účetní doklady

Veškeré účetní zápisy musí být řádně doloženy a to na základě pokud možno normalizovaných formátů. Doklady musí být dále podepsané odpovědnou osobou, očíslované podle předem stanoveného pořadí. Účetní doklad musí obsahovat peněžní částku nebo údaj o množství, které má být zaúčtováno, údaj o tom, že byl zaúčtován a také musí být opatřen textem, který objasňuje účetní případ. Účetní doklady jsou uschovávány odpovědným způsobem po dobu minimálně 10 let.

## 2.4 Účetní uzávěrka

Účetní uzávěrka se uzavírá k takzvanému rozvahovému (nebo také bilančnímu) dni a skládá se z bilance a výsledovky. Při vypracování výsledovky je třeba dbát na rozdělení výsledků provozních a neprovozních. Používá se výhradně korun československých. Účetní závěrky se zapisují do zvláštních knih, takzvaných knih účetních závěrek. Rozvahu je nutno na konci účetního roku a vypracovat ji i při založení podniku.

## 3 1952 – 1971

Rok 1948 znamenal předěl ve státní správě a změnu směřování hospodářské situace. Předchozí zákonná úprava se ukázala jako nedostatečná a bylo třeba vytvořit novou normu. Tak vzniklo vládní nařízení ze dne 19. srpna 1952 č. 41, kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci (účetní zásady).

Naproti od předchozích norem je zde vidět jasná propaganda: „*Vláda republiky Československé, přihlížejíc k nutnosti zdokonalit evidenci a kontrolu plnění hospodářství a státního rozpočtu a vybudovat k tomuto účelu na vědeckém podkladě politické ekonomie socialismu novou organizaci účetní evidence, poskytující potřebné údaje pro řízení celého národního hospodářství,...*“ (hlava nařízení). Zároveň účetnictví slouží k ochraně socialistického vlastnictví.

Dochází k definici pojmu účetní jednotka. Tou se rozumí podniky, popřípadě závody, organizace, které hospodaří podle zásad chozrasčotu (hospodářské organizace) a rozpočtové organizace (hospodaří s prostředky pro ně schválených).

Od nařízení č. 205/1946Sb. dochází ke změně v organizaci účtů. Původní členění na systematické a chronologické zůstalo stejné, avšak soustavné zápisy se dělí ještě na syntetické a analytické. Syntetické účty se vedou na účtech stanovených účtovou osnovou a jsou vedeny pouze v peněžních jednotkách. Analytické zachycují a podrobněji rozvádějí údaje zápisů prováděných na účtech syntetických a vedou se v následujících případech: účty k základním prostředkům, pracovních příjmech zaměstnanců, zúčtování s jinými osobami, nákladech na výrobu a nákladech na oběh.

### 3.1 Účtová uzávěrka

Novinkou je také takzvaná předvaha, která stanovuje předběžnou účetní uzávěrku. Běžná účetní evidence se uzavírá každý měsíc, zpravidla prvního dne každého měsíce (rozvahový neboli bilanční den), a to přezkoušením shody časových údajů a soustavných zápisů, tímto dochází k sestavení předvahy. Účetní výkazy jsou sestavovány měsíčně, čtvrtletně nebo ročně a vždy obsahují bilanci, kdy dojde k porovnání předvah s inventarizací hospodářských prostředků. Případné rozdíly musí být řádně zaznamenány a jejich vznik vysvětlen. Účetní výkazy musí být ještě doplněny průvodní zprávou o výrobní a jiné hospodářské činnosti a o jejich výsledcích.

Účetní výkazy jsou předávány přímým nadřízeným účetním jednotkám, orgánům Státní banky československé, orgánům státního úřadu statistického a Investiční bance (v případě provozního styku), roční výkazy se předkládají vládě. Povinnost předávat měsíční výkazy odpadá podnikům, které nefinancuje úvěrem Státní banka československá a ani Investiční banka.

### 3.2 Ukládání a úschova písemností účetní evidence

Za účelem ukládání a úschovy se zřizují speciální místnosti nebo skříně, tzv. účetní archiv. Vše se eviduje v archivní knize. Po uplynutí lhůt stanovených v §91, odst. 1 a) až d) se písemností zničí nebo odvedou do sběru. Další nakládání s nimi se zaznamená v archivní knize.

### 3.3 Nařízení č. 30/1958, kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci (účetní zásady)

Nařízení 41/1952 Sb. Bylo zrušeno následujícím nařízením č. 30/1958, kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci (účetní zásady). Toto nařízení oproti tomu předchozímu značně zkrácený obsah. Věnuje se všem aspektům účetnictví tj. úkolům a povinnostem při vedení účetní evidence, základním náležitostem, účetním výkazům. Oceňování, inventarizaci, ukládání a úschova písemností účetní evidence. Změnu však přinesl §21,

který připouští oceňování hospodářských prostředků i cizí měnu pro podniky, které jsou ve styku s mezinárodními společnostmi.

Změnu také přináší §26 ohledně úschovy písemností (především v rozdělení dokladů a době jejich úschovy). Například doba uchovávání mzdových listů zaměstnanců se zkrátila z doby trvalé na dvacet let, či ostatní dokumenty se nemusejí uchovávat tři roky, ale dva.

Roku 1961 došlo nařízením č. 120 ze dne 20.října 1961 k pozměnění nařízení č.30/1958 Sb. v oblasti kontroly účetních dokladů. Vládní nařízení č.81/1965 Sb. O přesunu působnosti v oboru účetní evidence a změně účetních zásad klade důraz na správnost, přehlednost a jasnost účetních dokladů. Stanovuje také odpovědnost za případně chyby v účetních výkazech.

#### **4 1971 – 1989**

Rok 1971 s sebou přinesl mnoho změn. Zákon č.21/1971 ze dne 25. Března 1971 o jednotné soustavě sociálně ekonomických informací přineslo velkou změnu v organizaci účetnictví. Účetnictví pořád spadá pod kontrolu federálního ministerstva financí, novinkou je však §27, který stanovuje povinnost mlčenlivosti zaměstnanců i po skončení pracovního poměru nebo pověření.

Nově také v § 30 jsou stanoveny sankce za porušení povinností v oblasti jednotné informační soustavy a to následovně:

- a) Za neúplně nebo pozdě dodané informace je možno uložit pořádkovou pokutu do výše 1000Kčs.
- b) Za zavinění hrubých nepořádků na některém úseku informační soustavy organizací je možno uložit pořádkovou pokutu až do výše 3000 Kčs.

Pokuty mohou být uloženy jen do jednoho roku ode dne, kdy bylo porušení zjištěno, nejdéle však do dvou let ode dne, kdy k těmto skutečnostem došlo.

#### **Nařízení vlády Československé socialistické republiky č.153/1971 o informační soustavě organizací a vyhláška č.154/1971 o účetnictví**

Toto nařízení rozvádí víc zákon č.21/1971. Oddíl II je věnován výhradně účetnictví, kde stanovuje obecné zásady. Na toto nařízení navazuje vyhláška Federálního ministerstva financí č. 154 o účetnictví.

Vyhláška č.154/1971 stanoví formu přezkušování účetních zápisů a účetních dokladů. Také věnuje více prostoru otevírání účtů a účetní uzávěrce. Účty se otevírají ke dni zřízení organizace, k 1. lednu, kdy organizace pokračuje ve své činnosti, a také ke sloučení s jinou organizací, jejího rozdělení, případně ke dni jejího zrušení, stejná pravidla platí i pro účetní uzávěrku. Poprvé jsou také stanoveny účetní písemnosti (§35).

Je také dovoleno opravovat účetní výkazy (pokud ještě nebyly odeslány) a to tak, že se přeškrtnou tenkou linkou tak, aby byl původní záznam čitelný, a nad ni, popřípadě na jiné místo se napíše nový zápis (§50, odst. 1). K opravě se připojí datová poznámka o provedení opravy a podpis odpovědného pracovníka. V účetních knihách se opravují zpravidla úplným stornem a novým účetním zápisem správných částek. Jestliže byly částky zaznamenány na správné straně účtu (Má dáti a Dal), tak lze uskutečnit opravy doplňkovým souvztažným zápisem.

#### **Vyhláška č.243/1988 o statistických zjišťováních a účetním výkaznictví**

Tato vyhláška upravuje formuláře účetních výkazů, které musí být schváleny Federálním ministerstvem financí po dohodě s Federálním statistickým úřadem. Veškeré účetní výkazy musí být opatřeny razítkem a podpisem. Tato norma také reaguje na vývoj techniky, mohou se používat i nosiče schopné přímého vstupu do technických zařízení pro zpracování dat. Takto pořízené doklady musí být opatřeny průvodními doklady (§5).

Zaokrouhlování na účtech, v bilancích se řídí státní technickou normou (ČSN 01 1010 o zapisování a zaokrouhlování čísel) a je třeba dbát na bilanční rovnost součtů a číselných vazeb.

## **Nařízení vlády č.136/1989 o informační soustavě organizací**

Účetnictví se podle této normy vede v organizaci jako celek. Nařízení říká, že účetnictví zahrnuje účetní doklady, účetní knihy, účetní výkazy a jiné účetní písemnosti, jakož i záznamy na technických nosičích dat souvisejících s jeho vedením.

Základním účetním obdobím je kalendářní měsíc. Pro podvojnou soustavu je účetní uzávěrkou bilance a výkaz o hospodářském výsledku. V rozpočtových organizacích se jedná o rozvahu a plnění rozpočtu.

Po dlouhé době je zmíněno i jednoduchá účetní soustava, která zahrnuje výkaz o majetku, příjmech a výdajích.

## **5 Závěr**

Článek sumarizuje vývoj účetní legislativy, porovnává změny s předchozími zákony a vyhláškami. Největším vývojem prošly pravděpodobně účetní doklady, pro které byly postupně stanoveny náležitosti a poté i tiskopisy. Objevují se nové definice (účetní jednotka), stanovují se nové postupy a odpovědnosti pracovníků. Lze také vidět vliv techniky. Již od konce šedesátých let se připouští i elektronické nosiče.

Legislativní prostředí účetnictví muselo reagovat na hospodářský vývoj a společenské změny. Ne vždy to však odpovídalo potřebám a změny nebyly zaváděny dostatečně rychle a důrazně, což s sebou přinášelo mnohé problémy.

## **Literatura**

- [1] Vládní nařízení č. 205/1946 Sb., kterým se stanoví jednotné účetní zásady.
- [2] Zákon č.108/1951 Sb., o organizaci národohospodářské evidence.
- [3] Vládní nařízení č.41/1952 Sb., kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci.
- [4] Vládní nařízení č.30/1958 Sb., kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci (účetní zásady).
- [5] Vládní nařízení č.120/1961 Sb., o změně vládního nařízení č. 30/1958 Sb., kterým se stanoví zásady pro účetní evidenci (účetní zásady).
- [6] Vládní nařízení č.81/1965 Sb., o přesunu působnosti v oboru účetní evidence a o změně účetních zásad.
- [7] Zákon č.21/1971 Sb., o jednotné soustavě sociálně ekonomických informací.
- [8] Nařízení vlády š.153/1971 Sb. o informační soustavě organizací
- [9] Vyhláška federálního ministerstva financí č.154/1971 Sb., o účetnictví.
- [10] Vyhláška federálního ministerstva financí č.80/1980 Sb., kterou se mění a doplňuje vyhláška č. 154/1971 Sb., o účetnictví.
- [11] Vyhláška Federálního statistického úřadu a federálního ministerstva financí č.173/1980 Sb., o jednotné údajové základně organizací.
- [12] Vyhláška Federálního statistického úřadu a federálního ministerstva financí č.243/1988 Sb., o statistických zjišťováních a účetním výkaznictví.
- [13] Zákon č. 128/1989 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č.21/1971 Sb., o jednotné soustavě sociálně ekonomických informací.

### ***Kontakt na autorku:***

Bc. Petra Otýpková  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12,  
779 00, Olomouc  
otypkova.P@seznam.cz

***Krátká informace o autorech:*** Autorka je studentkou 1. ročníku navazujícího magisterského studia odborná francouzština pro hospodářskou praxi na filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZNALOSTNÍ EKONOMIKY V ZEMÍCH VISEGRÁDSKÉ ČTYŘKY

## THE EFFICIENCY OF THE KNOWLEDGE ECONOMY IN THE COUNTRIES OF THE VISEGRAD GROUP

Irena PALIČKOVÁ

Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava

**Anotace:** Země V4 spolu s ostatními evropskými zeměmi se snaží přiblížit znalostní ekonomice, neboť znalosti jsou považovány za jeden z klíčových zdrojů ekonomického růstu v globální ekonomice. Ze znalostní revoluce mohou ekonomiky získat např. relevantními investicemi do lidského kapitálu, efektivitou institucí, vhodnými ICT a inovačními a konkurenceschopnými podniky. Příspěvek se snaží zhodnotit výkonnost znalostní ekonomiky v zemích V4 včetně mezinárodního srovnání. K tomu je využit přístup Světové banky a Světového ekonomického fóra. Světová banka vytvořila v této oblasti metodologii KAM, která posuzuje připravenost země konkurovat ve znalostní ekonomice prostřednictvím čtyř pilířů, kterými jsou ekonomické a institucionální podmínky, vzdělávání a lidské zdroje, systém inovací a informační a komunikační technologie. Výkonnost znalostní ekonomiky v zemích V4 je rovněž hodnocena pomocí indexu globální konkurenceschopnosti, jenž každoročně sestavuje Světové ekonomické fórum.

**Abstract:** Countries of the Visegrad group together with other European countries want to become knowledge economies. Knowledge is considered as one of the key sources of the economic growth in global economy. Economies can maintain profit on the knowledge revolution by the investments into human capital, effectiveness of institutions, relevant ICT and by innovative and competitive companies. The article evaluates the efficiency of the knowledge economy in the countries of V4 inclusive of international comparison. The approach of the World Bank and World Economic Forum is used here. The World Bank developed the KAM methodology to measure the performance of countries on the four knowledge pillars: Economic Incentive and Institutional Regime, Education, Innovation and Information and Communication Technologies. The efficiency of the knowledge economy in the countries of V4 is in the article also measured by the Global Competitiveness Index that makes up the World Economic Forum yearly.

**Klíčová slova:** znalostní ekonomika, znalostní index, index znalostní ekonomiky, index globální konkurenceschopnosti, země V4.

**Keywords:** Knowledge Economy, Knowledge Index, Knowledge Economy Index, Global Competitiveness Index, Countries of the Visegrad Group

### 1 Úvod

V odborné literatuře se setkáme s mnoha definicemi, vymezeními a názory na znalostní ekonomiku. Přestože komparace definic znalostní ekonomiky není předmětem příspěvku, nedá mi neuvést poněkud skeptický názor našeho prezidenta V. Klause, který v lednu 2013 vystoupil jako úvodní řečník v saúdskoarabském Rijádu na 13. konferenci Rady pro spolupráci v Zálivu, kde řekl: „Jako ekonom věřím v efektivnost skutečné tržní ekonomiky a nevěřím na módní adjektiva, která jsou k ní přidávána – jako sociálně tržní ekonomika nebo informační či znalostní ekonomika. Nedávná krize nám v tomto ohledu poskytla další jasný signál. Přinejmenším v Evropě platí, že se s krizí vypořádaly mnohem lépe země, které nepodlehly módním lákadlům deindustrializace, než země, které se spoléhaly na sektor služeb a na podporu

nejmodernějších nejsložitějších technologií. Solidní a široce rozvětvená průmyslová základna se ukázala být nespornou výhodou.“ [4] Jsem toho názoru, že o znalostní či vědomostní ekonomice lze smýšlet oprávněně. Vždyť v posledních letech lze nejen v Evropě pozorovat transformace jednotlivých průmyslových ekonomik v ekonomiky s vyšší přidanou hodnotou. O znalostní ekonomice se zmiňuje i Lisabonská strategie z r. 2000, v níž se předpokládalo, že se z Evropské unie stane do r. 2010 „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomika založená na znalostech, schopná udržitelného růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. [8] Naplňování tohoto cíle bylo sledováno přibližováním se jednotlivých zemí třem dílčím cílům, a to ročnímu hospodářskému růstu ve výši 3 % HDP, výdajům na výzkum a vývoj ve výši 3 % HDP a míře zaměstnanosti ve výši 70 %. Cílem příspěvku je zhodnotit – na základě kritérií Světové banky a Světového ekonomického fóra – stav a vývoj znalostní ekonomiky v zemích Visegrádské čtyřky v prvním desetiletí 21. století a provést v této oblasti komparaci mezi zeměmi uvnitř seskupení i oproti průměrnému stavu v EU-27.

## 2 Teoreticko metodologická východiska

V současnosti existuje několik přístupů k hodnocení stavu znalostní ekonomiky v jednotlivých zemích. Příspěvek vychází z přístupů Světové banky (WB) a Světového ekonomického fóra (WEF).

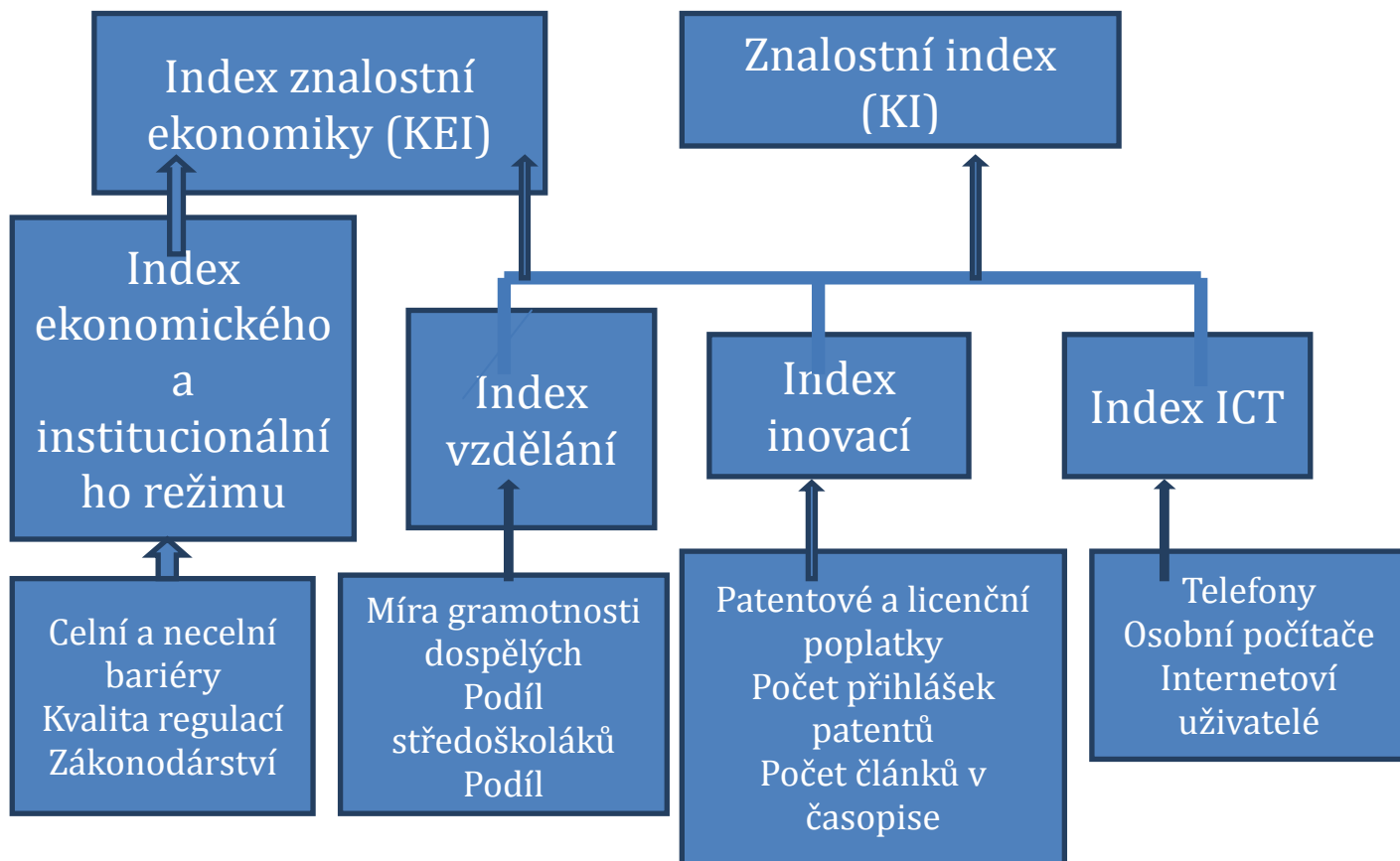
### 2.1 Metodologie KAM Světové banky

Světová banka vytvořila metodologii KAM (Knowledge Assessment Methodology), která posuzuje připravenost země konkurovat ve znalostní ekonomice pomocí 148 kvantitativních a kvalitativních proměnných. Tyto proměnné odrážejí čtyři pilíře znalostní ekonomiky, kterými jsou ekonomické a institucionální podmínky, vzdělávání a lidské zdroje, systém inovací a informační a komunikační technologie. Celková výkonnost ekonomiky se posuzuje tempem růstu HDP, výší HDP na hlavu, absolutní výší HDP, indexem lidského rozvoje, mírou zaměstnanosti či mírou nezaměstnanosti. K ekonomickým podmínkám dále patří např. celní a necelní bariéry uplatňované v mezinárodním obchodě, kvalita regulací měřící dopady např. cenové regulace, neadekvátního bankovního dozoru či další omezení bránící podnikání. Rovněž zde patří oblast právních předpisů, efektivita justice, vymahatelnost smluv apod. Ve sféře vzdělávání a lidských zdrojů se sleduje míra gramotnosti dospělých starších 15 let, podíl středoškoláků a vysokoškoláků, veřejné výdaje na vzdělávání jako procento HDP apod. Oblast inovací se zaměřuje např. na patentové a licenční poplatky, počet patentových přihlášek či počet článků publikovaných ve vědeckých a technických časopisech, celkové výdaje na výzkum a vývoj, míru spolupráce mezi univerzitami a podnikatelskou sférou v oblasti výzkumu apod. Klíčovými ukazateli, jež měří oblast ICT, patří např. počet telefonů na 1000 obyvatel, počet osobních počítačů na 1000 obyvatel, počet uživatelů internetu na 10 000 obyvatel či celkové výdaje na ICT jako procento HDP. Všechny proměnné pomáhají zobrazit, zda a nakolik využívá daná země znalostí pro svůj celkový ekonomický a sociální rozvoj.

K porovnání konkurenceschopnosti ekonomik využívá KAM dva indexy, a sice znalostní index (KI – Knowledge Index) a index znalostní ekonomiky (KEI – Knowledge Economy Index). Skladbu obou indexů popsanou výše zjednodušeně ilustruje schéma 1.



Schéma 1 Struktura indexu znalostní ekonomiky a znalostního indexu



Zdroj: Světová banka

Znalostní index měří schopnost země vytvářet, přijímat a rozšiřovat znalosti, čímž umožňuje predikci celkového potenciálního vývoje znalostí v dané zemi. Zaměřuje se na poslední tři, již zmiňované pilíře. Index znalostní ekonomiky posuzuje, zda okolní prostředí umožňuje efektivní využití znalostí pro ekonomický vývoj země. Je to souhrnný index, jenž představuje celkový stupeň vývoje země směrem ke znalostní ekonomice a odráží v sobě všechny čtyři pilíře. Oba indexy se pohybují v intervalu  $\langle 0,10 \rangle$ , přičemž hodnota 10 je nejlepší, a to ve dvou verzích, vážené a nevážené. V první verzi jsou klíčové proměnné u inovací váženy populací země, ve druhé verzi jsou tyto proměnné brány v absolutní výši. Indexy mají větší vypovídací schopnost, použijeme-li je pro mezičasové srovnání konkurenceschopnosti v rámci jedné země nebo pro komparaci mezi zeměmi.

## 2.2 Metodologie Světového ekonomického fóra

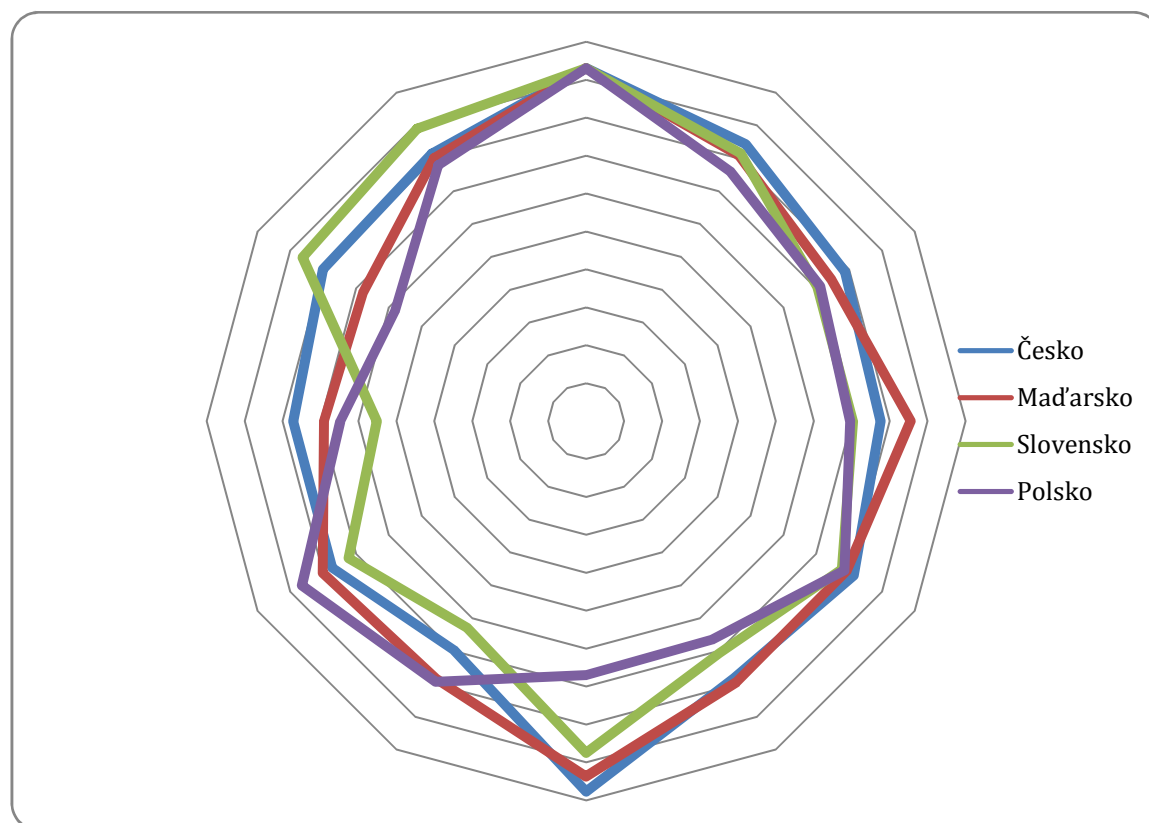
Konkurenceschopnost jednotlivých zemí či jejich stupeň přiblížení se znalostní ekonomice hodnotí také Světové ekonomické fórum, jež každoročně sestavuje index globální konkurenceschopnosti (GCI – Global Competitiveness Index), jenž zahrnuje 12 pilířů: instituce, infrastruktura, makroekonomické prostředí, zdravotní péče a vzdělání, efektivnost trhu zboží, efektivnost trhu práce, rozvoj finančních trhů, technologická gramotnost, velikost trhu, znalost obchodu či inovace. Index se pohybuje v intervalu  $\langle 0,7 \rangle$ , přičemž 7 znamená hodnotu nejlepší. Spolu s indexem sestavuje WEF také každoroční zprávy o globální konkurenceschopnosti.

### 3 Výkonnost znalostní ekonomiky v zemích v4 podle ukazatelů světové banky

#### 3.1 Komparace vybraných oblastí znalostní ekonomiky v zemích V4

Graf 1 vychází z údajů Světové banky a srovnává situaci zemí V4 ve 12 vybraných oblastech znalostní ekonomiky v souladu s metodikou Světové banky. Hodnoty jednotlivých proměnných pocházejí různě z let 2007 – 2011. V oblasti celních a necelních bariér bránících mezinárodnímu obchodu jsou všechny země na stejné pozici. Je to z toho důvodu, že jsou členy EU a v mezinárodním obchodě uplatňují vůči třetím zemím společnou celní politiku. Co se týká kvality regulací a právních předpisů, je na tom nejlépe Česko, naopak nejhorší pozici zaujímá Polsko. V oblasti přidělených patentů a patentových a licenčních poplatků dominuje Maďarsko, naopak nejhůře je na tom Polsko. V počtu publikovaných článků ve vědeckých a technických časopisech jsou na tom všechny země přibližně stejně. Česko zaujímá prvenství ve sféře průměrné délky studia a počtu telefonů na 1000 obyvatel a dále v již zmíněné oblasti kvality regulací a právních předpisů. Slovensko je na tom nejlépe, co se týká počtu uživatelů internetu a počtu osobních počítačů na 1000 obyvatel. Nejhůře je na tom v těchto oblastech Polsko. Nejvíce registrovaných středoškoláků i vysokoškoláků má Polsko, dále Maďarsko, Česko a Slovensko.

Graf 1 Situace ve vybraných oblastech znalostní ekonomiky v zemích V4



Zdroj: Světová banka, vlastní zpracování

#### 3.2 Komparace indexu znalostní ekonomiky a znalostního indexu v zemích V4

V tabulce 1 jsou zachyceny nejnovější hodnoty indexů KEI a KI v zemích V4 a jsou srovnávány s r. 1995. Všechny země V4 vykazují v současné době vyšší hodnoty obou indexů než v r. 1995. Větší zlepšení však nastalo u indexu znalostní ekonomiky. Podíváme-li se podrobněji na skladbu tohoto indexu, zjistíme, že největšího zlepšení dosáhly zejména Polsko, Slovensko a Maďarsko v oblasti ekonomických a institucionálních podmínek, Polsko zaznamenalo výrazný úspěch v oblasti inovací, i když i nyní je hodnota jeho indexu oproti ostatním zemím V4 nejnižší. Ve sféře vzdělání se zhoršilo postavení Polska a Slovenska oproti r. 1995 a dále v oblasti ICT jistý úpadek zaznamenalo opět Polsko a Maďarsko. Z tabulky je patrné, že nejlepší postavení

zaujímá Česko ve sféře ekonomického a institucionálního prostředí a ICT, naopak v oblasti inovací a vzdělání je na tom nejlépe Maďarsko.

Tabulka 1 Hodnoty KEI a KI v zemích V4 a jejich změny

	Index znalostní ekonomiky (KEI)			Znalostní index (KI)		
	nejnovější	1995	změna	nejnovější	1995	změna
Česko	8,14	7,77	+0,37	8,00	7,67	+0,33
Maďarsko	8,02	7,50	+0,52	7,93	7,72	+0,21
Polsko	7,41	6,85	+0,56	7,20	7,06	+0,14
Slovensko	7,64	7,22	+0,42	7,46	7,43	+0,33

Skladba indexu znalostní ekonomiky v zemích V4

	Ekonomické a institucionální prostředí			Inovace		
	nejnovější	1995	změna	nejnovější	1995	změna
Česko	8,53	8,07	+0,46	7,90	7,15	+0,75
Maďarsko	8,28	6,84	<b>+1,44</b>	8,15	7,71	+0,44
Polsko	8,01	6,23	<b>+1,78</b>	7,16	6,22	+0,94
Slovensko	8,17	6,57	<b>+1,60</b>	7,30	7,09	+0,21

	Vzdělání			ICT		
	nejnovější	1995	změna	nejnovější	1995	změna
Česko	8,15	8,13	+0,02	7,96	7,73	+0,23
Maďarsko	8,42	7,91	+0,51	7,23	7,55	<b>-0,32</b>
Polsko	7,76	7,86	<b>-0,10</b>	6,70	7,10	<b>-0,40</b>
Slovensko	7,42	7,76	<b>-0,34</b>	7,68	7,45	+0,23

Zdroj: Světová banka, vlastní zpracování

#### 4. Výkonnost znalostní ekonomiky v zemích v4 podle ukazatelů světového ekonomického fóra

##### 4.1 Vývoj indexu globální konkurenceschopnosti v zemích V4

Světové ekonomické fórum každoročně vydává zprávy o globální konkurenceschopnosti. Z hodnotící zprávy 2011-2012 plyne, že největších úspěchů ze zemí střední a východní Evropy dosáhlo Česko spolu s Estonskem tak, jako v předešlém období. A to i přesto, že si Česko pohoršilo o 2 místa oproti předchozímu roku a spadlo na 38. místo ze 142 hodnocených zemí. Na druhém místě ze zemí V4 se umístilo Polsko (41. místo), dále Maďarsko (48. místo) a Slovensko (69. místo), přičemž oproti minulému období nejvyšší pokrok zaznamenalo Maďarsko (o 4 místa), Česko a Polsko poklesly o 2 místa a nejvíce si pohoršilo Slovensko (o 9 míst). WEF ve své hodnotící zprávě ze zemí V4 věnuje pozornost Česku a Polsku.

Podle WEF jsou tak jako v minulém období našimi silnými stránkami vzdělání, efektivní a dobře se rozvíjející trhy zboží, práce i financí. Podíváme-li se na detailní skladbu indexu, zjistíme, že nejhůře jsme na tom v položkách, jež obsahují slůvko „public“. Např. co se týká důvěry v politiky, jsme na 134. místě, zneužívání veřejných fondů na 124. místě, prospěchářství vládních rozhodnutí na 123. místě, plýtvání s veřejnými prostředky na 117. místě, v etice firemního chování zaujímáme 109. místo a tak bychom mohli pokračovat dále. Díky čemu tedy zaujímá Česko celkově 38. místo? Nemáme malárii, nemocné HIV, máme zanedbatelnou dětskou úmrtnost, nízkou míru inflace a neklademe překážky zahraničnímu obchodu.

Ve zprávě věnuje WEF rovněž pozornost Polsku, které se umístilo na 41. místě, tj. o dvě příčky níže než v předešlém období. Za silné stránky ekonomiky Polska je považován velký trh (20. místo), vysoká úroveň vzdělání a vysoký podíl studentů (17. místo), dobře vyvinut je i finanční sektor (34. místo). Na druhé straně další zvyšování konkurenceschopnosti bude vyžadovat zlepšení dopravní infrastruktury (111. místo), neboť kvalita silnic v Polsku zůstává nadále špatná (134. místo). Rovněž je nutné zlepšit některé aspekty institucionálního rámce, jako jsou transparentnost vládní politiky, osobní ochrana (bezpečnost) či omezení zatěžování soukromého podnikání vládními regulacemi (124. místo). Vyšší konkurenceschopnosti polské ekonomiky může napomoci vytváření silných klastrů, orientování společností na vědu a výzkum či intenzivnější spolupráce univerzit se soukromým sektorem.

Tabulka 2 Vývoj indexu GCI v zemích V4 v letech 2006 – 2012

Období	Česko	Maďarsko	Polsko	Slovensko
2006-2007	4,7	4,5	4,4	4,5
2007-2008	4,6	4,4	4,3	4,4
2008-2009	4,6	4,2	4,3	4,4
2009-2010	4,7	4,2	4,3	4,3
2010-2011	4,6	4,3	4,5	4,2
2011-2012	4,5	4,4	4,5	4,2

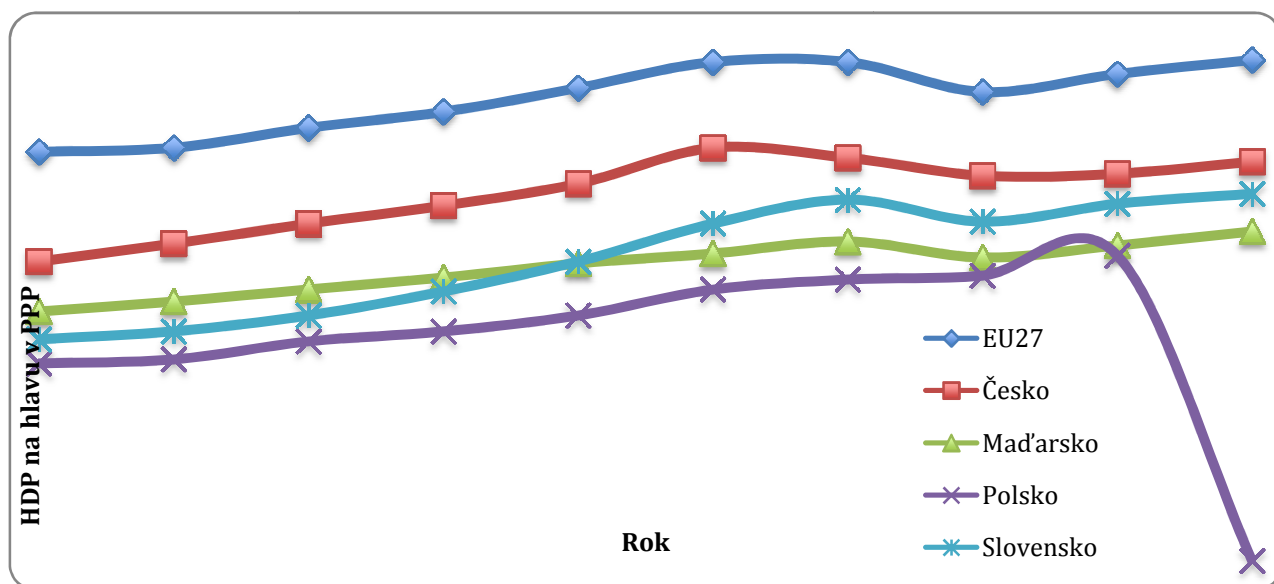
Zdroj: Světové ekonomické fórum, vlastní zpracování

Vývoj indexu GCI v jednotlivých zemích V4 obsahuje tabulka 2. Hodnota indexu v zemích V4 ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí od 4,2 do 4,7, což je ve druhé polovině intervalu. Lze říci, že země V4 se nacházejí na přibližně stejné úrovni, nevykazují výrazné rozdíly v GCI. S výjimkou Polska vykázaly ostatní země V4 ve sledovaném období mírný pokles indexu GCI.

#### 4.2 Vývoj vybraných ukazatelů znalostní ekonomiky v zemích V4

Významným mezníkem ve vývoji zemí Visegrádské čtyřky byl jejich vstup do Evropské unie v r. 2004. Jejich zapojení se do evropského integračního procesu jim mělo pomoci získat lepší ekonomické, politické a sociální postavení ve světové ekonomice. Podívejme se, nakolik se tyto země přibližují alespoň z pohledu některých kvantifikovaných kritérií znalostní ekonomiky k průměru zemí EU-27.

Graf 2 Hrubý domácí produkt na hlavu v paritě kupní síly

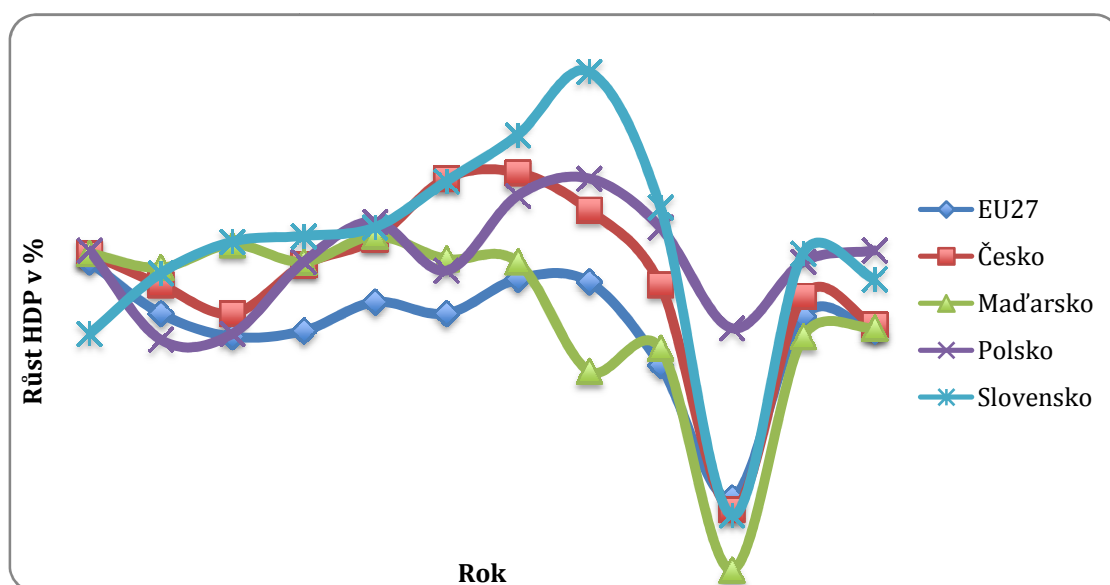


Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje vývoj ekonomické úrovně zemí V4 měřené výší HDP na hlavu v paritě kupní síly. Jak již bylo zmíněno, vstup zemí V4 do EU nastartoval pro tyto státy období postupné konvergence k průměru EU-27. V r. 2002 mělo nejvyšší hodnotu HDP na hlavu Polsko (48 % průměru EU-27) a Slovensko (54 % EU-27), naopak nejvyšší Česko (73 % EU-27). Do roku 2007 vykazovaly všechny země nárůst sledovaného ukazatele. Dále je zde zřetelný vliv krize, kdy Česko zaznamenalo pokles HDP na hlavu v roce 2008 a 2009, Slovensko a Maďarsko pouze v r. 2009. Ze zemí V4 se nejvíce přibližuje EU z hlediska ekonomické úrovně Česko (80 % EU-27), přičemž nejvyšší tempo růstu ukazatele zaznamenalo Slovensko, kdy v r. 2011 se dostal na úroveň 73 % průměru EU-27.

Graf 3 zachycuje tempo růstu HDP v zemích V4 a EU-27. Z grafu je patrné, že v letech 2002 – 2006 vykazovaly všechny státy V4 tempa růstu HDP nad průměrem zemí EU-27, přičemž nejrychleji rostoucí ekonomikou je Slovensko, které ovšem zaznamenává i největší propad z 11 % v r. 2007 na -5 % v r. 2009 v důsledku hospodářské krize. V posledních dvou letech vykazují největší tempo růstu ekonomiky Polska a Slovenska.

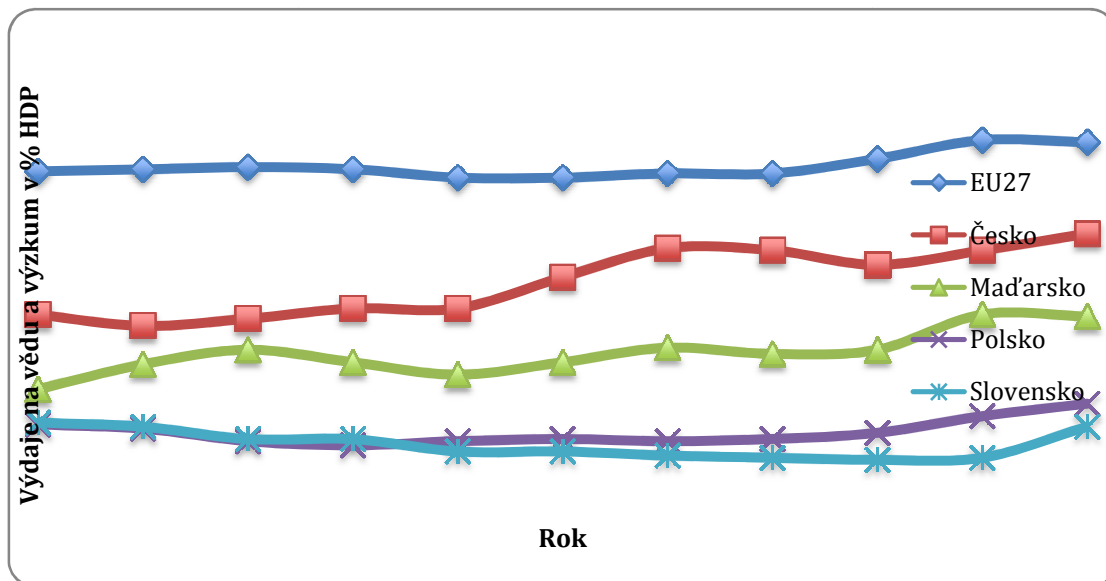
Graf 3 Meziroční tempo růstu HDP



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Pro hodnocení znalostní ekonomiky je důležitý podíl výdajů na vědu a výzkum na HDP. Lisabonská strategie usilovala o tom, aby výdaje na vědu a výzkum činily 3 % HDP, což se nepodařilo žádné ze zemí Visegrádské čtyřky, jak je patrné z grafu 4. V r. 2010 dosahoval ukazatel výdajů na vědu a výzkum za EU-27 2 % HDP, což od r. 2000 představuje jen nepatrný nárůst. K mírnému nárůstu tohoto ukazatele oproti hodnotě z r. 2000 došlo v Česku (o 0,4 p. b.), Maďarsku (o 0,35 p. b.) a Polsku (o 0,1 p. b.). Pouze Slovensko zaznamenalo nepatrný pokles v r. 2010 oproti r. 2000 (o 0,02 p. b.). V r. 2010 se výdaje na vědu a výzkum v zemích V4 pohybovaly v rozmezí od 0,63 % u Slovenska až po 1,56 % u Česka.

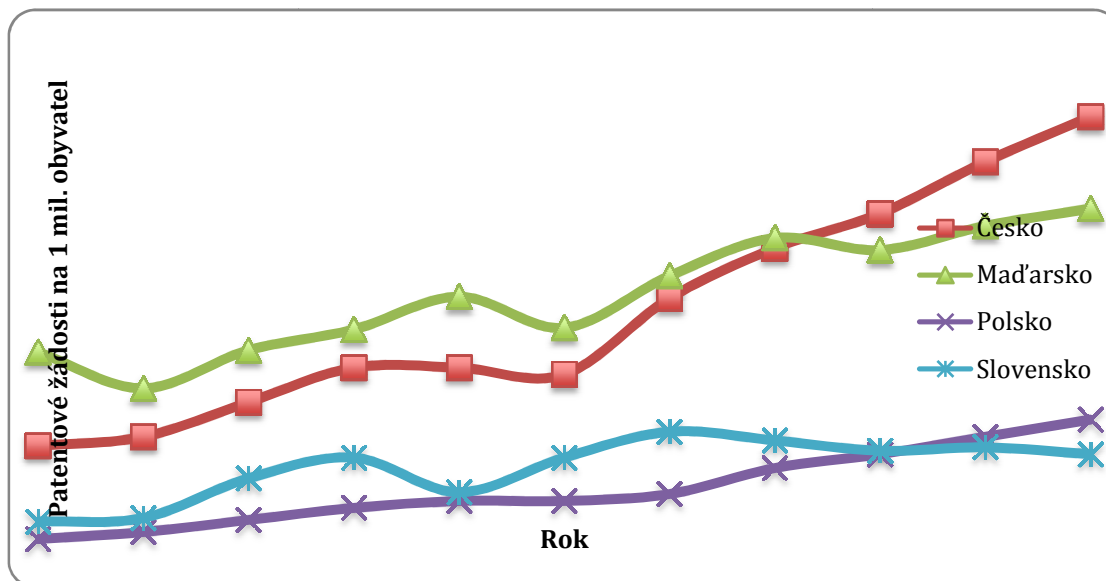
Graf 4 Výdaje na vědu a výzkum v % HDP



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Ani v počtu podaných patentových žádostí není situace v zemích V4 příznivá. Nejlepší situace je v Česku a Maďarsku, zvláště Česko od r. 2005 zaznamenává rapidní nárůst žádostí o patent. Nicméně ve srovnání s průměrným stavem v EU-27 není důvod k radosti. Ve sledovaném období se počet žádostí o patent zvýšil v Polsku 7krát, Česku 4krát, Slovensku 3krát a Maďarsku 2krát. V roce 2010 se počet žádostí o patent pohyboval v Česku na 23 % průměru EU-27, v Maďarsku na 18 % EU-27, a situace v Polsku (7 %) a na Slovensku (5 %) je ještě žalostnější.

Graf 5 Počet podaných patentových žádostí na 1 milion obyvatel



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

### 4.3 Problémové faktory bránící podnikání v zemích V4

Nejnovější hodnotící zpráva WEF o globální konkurenceschopnosti z let 2011-2012 rovněž vyjmenovává u jednotlivých zemí nejproblematičtější faktory, které podle dotazovaných respondentů brání podnikání. Respondenti měli ze seznamu 15 faktorů vybrat 5 nejproblematičtějších bránících podnikání v jejich zemi a seřadit je od 1 (nejproblematičtější) po 5. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 3, z níž je vidět, že faktory se většinou opakují. Respondenti ze žádné země V4 nevidí problém např. ve veřejném zdravotnictví, kriminalitě a krádežích či regulacích na devizových trzích.

Tabulka 3 Deset nejproblematičtějších faktorů bránících podnikání:

Česko	korupce (17,2 %), neefektivnost vládní byrokracie (15 %), daňové regulace (9,7 %), politická nestabilita (9,2 %), přístup k financím (8,8 %), restriktivní omezení práce (8,2 %), daňové sazby (7,8 %), slabá pracovní etika na národním trhu práce (5,7 %), neadekvátně vzdělaná pracovní síla (5,1 %), vládní nestabilita (3,3 %)
Maďarsko	přístup k financím (17,6 %), daňové regulace (12,8 %), daňové sazby (11,4 %), korupce (10,3 %), politická nestabilita (10,1 %), neefektivnost vládní byrokracie (9,2 %), neadekvátně vzdělaná pracovní síla (7,5 %), slabá pracovní etika na národním trhu práce (7,1 %), neadekvátní infrastruktura (3,8 %), inflace (3,6 %)
Polsko	daňové regulace (20,7 %), neefektivnost vládní byrokracie (13,6 %), restriktivní omezení práce (13,4 %), daňové sazby (13 %), neadekvátní infrastruktura (10,4 %), přístup k financím (9,4 %), neadekvátně vzdělaná pracovní síla (3,9 %), slabá pracovní etika na národním trhu práce (3,4 %), inflace (3,2 %), politická nestabilita (3,2 %)
Slovensko	korupce (19,4 %), neefektivnost vládní byrokracie (19 %), restriktivní omezení práce (11 %), neadekvátní infrastruktura (10,5 %), politická nestabilita (8,8 %), přístup k financím (6,6 %), daňové regulace (6,3 %), daňové sazby (5,6 %), slabá pracovní etika na národním trhu práce (4,3 %), neadekvátně vzdělaná pracovní síla (3 %)

Zdroj: Světové ekonomické fórum, vlastní zpracování

### Závěr

Země Visegrádské čtyřky spojuje geografická, politická i ekonomicko-sociální provázanost. Společnými charakteristikami jsou tyto země stále nízké ceny výrobních faktorů a stabilní příliv investic ze zahraničí. Výhodou je také propojenost s trhy vyspělých zemí EU, které se řadí mezi jejich největší obchodní partnery. Na druhé straně mají jednotlivé státy V4 odlišné přístupy k hospodářské politice. „Zatímco Česko a Slovensko opouštějí princip rovné daně z příjmu pro fyzické osoby, Maďarsko a Česko svoji hospodářskou politiku po roce 1989 postavily na přilákání zahraničních investic, zatímco Polsko se více spolehl na neukojenou domácí spotřebu a domácí sektor obecně tím, že všechny podniky se hned neprivatizovaly.“ [2] Státy V4 musí řešit i své vnitřní problémy, mezi něž patří rozdílná ekonomická struktura i ekonomická výkonnost, nedostatečná flexibilita trhu práce, neuspokojivý stav životního prostředí, nedostatečná podpora vědy a výzkumu i inovací. Právě tyto investice do vědy a výzkumu jsou zdrojem bohatství ekonomiky, měly by přispívat ke změně struktury ekonomiky a dodávat produkci vyšší přidanou hodnotu v podobě bohatství. V zemích Visegrádské čtyřky investuje do této oblasti s výjimkou Česka zásadně stát, nicméně tento podíl je podprůměrný. Navíc v Česku i Slovensku je zřejmý tlak ze strany politiků na návrat k učňovskému školství, z čehož lze odvodit, že politici dávají přednost levné pracovní síle před přidanou hodnotou. „Jediná zásadní konkurenční výhoda postkomunistických zemí střední Evropy je totiž stále jen nízká mzda. Ale jak zdůraznil Zoltán Pogátsa, místo plánované konvergence, tedy postupného sblížení s evropským průměrem, který je nyní 27 eur za hodinu, mzdy ve zdejších končinách spíše divergují, tedy se od západních zemí Evropy vzdalují. Nejlépe ze čtyřky je na tom při přepočtu na hodinovou mzdu Česko s 10 eury.“ [2] Ovšem nelze předpokládat, že se struktura ekonomiky, postavená na levné pracovní síle a malé přidané hodnotě bude měnit. A to není pro budoucí vývoj zemí V4 vůbec dobré.

## Literatura

- [1] BUREŠ, V., HÁJEK, L. Česká republika a znalostní ekonomika. II. Workshop Znalostný manažment. Bratislava:VŠM, 2007.
- [2] EHL, M. O budoucnosti, čili když výzkum a vývoj jsou (téměř) sprostá slova. [www.iHNED.cz](http://www.iHNED.cz), 26. 6. 2012.
- [3] HAMPL, M. Stát nemá budovat „znalostní“ ekonomiku. 1. 6. 2006.
- [4] KLAUS, V. Jak je to s „vědomostní“ ekonomikou? Lidové noviny, 18. 1. 2012.
- [5] Knowledge Assessment Methodology. [www.worldbank.org/kam](http://www.worldbank.org/kam)
- [6] MACHÁČEK, J. Konkurenceschopnost ČR: průšvih a pád ve všem veřejném. 24. 1. 2011.
- [7] PALIČKOVÁ, I. Problémy spojené s měřením znalostní ekonomiky. In Znalostná ekonomika – nové výzvy pre národohospodársku vedu. Bratislava: EU, 2006
- [8] STANÍČKOVÁ, M., POLEDNÍKOVÁ, E., SKOKAN, K. Konkurenceschopnost a soudržnost v zemích V4 po Lisabonské strategii. Současná Evropa, 01/2011.
- [9] The Global Competitiveness Report 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012. World Economic Forum.
- [10] [www.eurostat.eu.int](http://www.eurostat.eu.int)
- [11] [www.wef.org](http://www.wef.org)
- [12] ZAVADILOVÁ, T. Znalostní ekonomika v ČR – zbožné přání, či realita? [www.BBCCZECH.com](http://www.BBCCZECH.com)

### ***Kontakt na autorku:***

Ing. Irena Paličková, Ph.D.  
Ekonomická fakulta  
VŠB-TU Ostrava  
Sokolská 33  
701 21 Ostrava 1  
[irena.palickova@vsb.cz](mailto:irena.palickova@vsb.cz)  
[www.ekf.vsb.cz](http://www.ekf.vsb.cz)

***Krátká informace o autorce:*** Irena Paličková působí na katedře ekonomie VŠB-TU Ostrava od r. 1994 nejdříve jako asistentka, později odborná asistentka. Vyučuje Mikroekonomii, Makroekonomii a Základy tržní ekonomiky. Odborně je zaměřena na problematiku chování malých otevřených ekonomik evropského typu, zvláště ve vztahu k integračním procesům.



# NOVÝ POHĽAD NA DAŇOVÚ POLITIKU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## NEW VIEW ON A TAX POLICY IN THE SLOVAK REPUBLIC

**Alena PAULIČKOVÁ**

Vysoká škola v Sládkovičove

**Abstrakt:** Hlavným nástrojom na dosiahnutie vyváženého a trvalo udržateľného rozvoja národného hospodárstva bude finančná a hospodárska politika riešiaci tie aspekty v oblasti financií a reálnej ekonomiky, ktoré rozhodujú o charaktere ďalšieho rozvoja. Vláda SR odmieta zdaňovanie spotreby ako jediný zdroj zvyšovania príjmov verejného rozpočtu na dosiahnutie cieľa znižovania deficitu. Plánuje zvýšiť progresivitu daňového systému pre nadštandardné príjmy fyzických i právnických osôb. Zváži zvýšenie výberu z majetkových daní a zohľadní pritom najmä faktory ako luxus alebo ekologická škodlivosť.

**Abstract:** The main tool how to achieve a balanced and sustainable development of national economy will be the financial and national policy solving the aspects in financial and real economy areas, which decide about a character of a future development. The government of the Slovak Republic denies taxation of consumption as the only source of increasing of the public budget revenues to achieve a goal – decreasing the deficit. It plans to increase a progressiveness of the tax system for natural and legal persons' revenues above standard. It will consider carefully increasing of collection from property taxes with reference to factors such luxury or ecology harmfulness.

**Kľúčové slová:** daňová politika, financie, ekonomika, daň, progresivita, deficit

**Keywords:** tax policy, finance, economy, tax, progressiveness, deficit

### 1 Predbežná prognóza

Tento rok bude pre ľudí náročnejší, ako pôvodne odhadovala vláda pri tvorbe štátneho rozpočtu. Ministerstvo financií v predbežnej prognóze pripustilo, že ekonomika tento rok porastie o 1,1 percenta namiesto pôvodného 1,7 percenta. Rezort ministerstva financií zároveň zvýšil očakávaný rast cien o 0,2 percenta na 2,8 percenta a o podobnú úroveň zároveň znížil predpokladaný reálny rast platov. Ide o nepriamy dôsledok dlhovej krízy v Európe, pre ktorú sa vo viacerých krajinách znižuje dopyt. Z daného dôvodu sa na Slovensku tento rok výrazne znížil rast exportu. Ministerstvo zároveň očakáva stagnáciu domácej spotreby zo strany domácností. Analytici predpokladajú, že pre pomalší rast ekonomiky, ako ho priznalo ministerstvo, by malo vypadnúť v štátnej kase asi 80 miliónov eur. Okrem toho musí štát na dosiahnutie cieľa zníženia deficitu rozpočtu na tri percentá výkonu ekonomiky do roku 2013 nájsť ďalších najmenej 800 miliónov.

**Tabuľka 1. Ako MF SR zmenilo očakávania na rok 2012**

ukazovateľ	2011	prognóza na rok 2012	
		február 2012*	oproti 11/2011**
HDP, reálny rast	+3,1 %	+1,1 %	- 0,6 %
HDP, bežné ceny	69,10 mld. eur	71,343 mld. eur	- 287 mil. eur
rast cien, inflácia	+3,9 %	+2,8 %	+0,2 %
mzdy, nominálne	+2,5 %	+3,4 %	0 %
mzdy, reálne	- 1,4 %	+0,6 %	- 0,2 %
zamestnanosť	+1,9 %	0 %	+0,2 %
investície, reálne	+4,4 %	+1,6 %	- 0,4 %
spotreba domácností, reálna	- 0,5 %	0 %	- 0,6 %
export, reálny	+9,8 %	+2,2 %	- 3,9 %
import, reálny	+4,4 %	+0,7 %	- 4,6 %

\* Predbežná prognóza MF SR, ktorá sa ešte môže zmeniť na zasadnutí makrovýboru

\*\* Ide o zmenu v percentuálnych bodoch

Pozitívnu zmenou v predbežnej prognóze je, že zamestnanosť má stagnovať namiesto očakávaného úbytku asi sedemtisíc pracovných miest, o ktorom sa hovorilo ešte vlni v novembri. Dlhová kríza v Európe však robí Slovensko zraniteľnejším. Momentálne dochádza k prenášaní dlhu na Nemecko, najvýznamnejšieho obchodného partnera Slovenska, krajina sa vystavuje veľkým rizikám a prenáša sa to aj na ďalšie silné ekonomiky. Pre takú otvorenú ekonomiku, akou je Slovensko, je to veľmi negatívne. Pod vyšší ako plánovaný rast cien sa podpíše aj ďalšie kvantitatívne uvoľňovanie peňazí americkou centrálnou bankou, ktorá drží ekonomiku nad vodou tlačením peňazí. Pri vyšších cenách a pracovných neistotách budú ľudia pri nákupoch opatrnejší. Prognóza by mala byť ešte horšia, aby neskôr politická špička nezaháľala a snažila sa ušetriť každé euro a takisto, aby prijímala ďalšie reformy. Prognóza rezortu však nie je definitívna, o jej konečnej podobe rozhodnú analytici z rôznych štátnych a súkromných inštitúcií na makrovýbore. [7]

## 2 Konsolidácia verejných financií

Konsolidácia verejných financií dominantne vyššími daňami predstavuje ekonomicky chybný a škodlivý smer, ktorý nie je nutné nasledovať. Pri ozdravovaní verejných financií viacerí odborníci navrhujú alternatívnu liečbu prostredníctvom výdavkovej diéty bez vyšších daní a odvodov. Ekonomovia sa zhodujú, že deficit verejných financií je potrebné znižovať. Tí starší, opierajúci sa o ekonomické zásady pred ich zdevalvovaním Keynesom, tvrdia, že deficit treba odbúrať úplne. Zhodu ale nenachádzajú v tom, ako na to. Vládni a niektorí ďalší ekonómovia spoločne s politikmi živia hypotézu nutnosti zvýšenia daní a odvodov. Vládi tak odporúčajú roztáčanie daňovo-odvodového kolotoča. Vláda pripravuje konsolidáciu verejných financií z väčšej miery zvýšením daní a odvodov. Ide však o ekonomicky chybný a škodlivý smer, ktorý nie je nutné nasledovať.

Vládou pripravovaná konsolidácia dominantne vyššími daňami a odvodmi značne poškodí obyvateľov, podnikateľské subjekty a ekonomické prostredie na Slovensku. Zároveň nebude dlhodobejšie účinná v súboji s deficitom verejných financií, nerieši podstatu ich problému a má alternatívu v podobe redukovania a systémových zmien verejných výdavkov.

Konsolidácia podľa vlády by priniesla viaceré negatívne nezamýšľané dôsledky, napríklad zníženie disponibilných zdrojov tvorcov ekonomických hodnôt, obmedzenie úspor, ekonomických rozhodnutí a ekonomických kalkulácií, zníženie motivácií podnikateľ, pracovať a byť ekonomicky aktívny, ale tiež zvýšenie cien (napríklad v podobe vyšších poplatkov za bankové služby). Znamenala by tiež obmedzenie podnikateľských aktivít, osobitne znemožnenie dynamickejších a od štátu menej závislých (SZČO), demotiváciu snažiť sa byť úspešným a tvoriť zisk, zníženie produktívneho zamestnávania a tvorby nových pracovných miest, odchod časti kapitálu zo Slovenska a zvýšenie motivácií pre tieňovú ekonomiku a daňovú optimalizáciu.

Vládni predstavitelia a ich poradcovia nevidia problém v tom, že ľudí viac zaťažia daňami a odvodmi. Vychádza im to tak, že na Slovensku je oproti iným krajinám nízke daňovo-odvodové zaťaženie. Stačí, že ministerstvo financií spojí, tak ako aj v minulosti, daňové a odvodové zaťaženie s percentuálnym pomerom príjmov z daní a odvodov k HDP a čísla vyzerajú optimisticky. Podľa rozpočtu verejnej správy na roky 2012 až 2014 bol pomer daňových a odvodových príjmov k hrubému domácomu produktu (HDP) v roku 2010 iba 28%, čo zodpovedalo piatej najnižšej hodnote v EÚ. Tento ukazovateľ (daňová kvóta II) však vypovedá o výnosoch z daní a odvodov k celkovému produktu v krajine, nie o reálnej daňovej záťaži obyvateľstva.

Spájanie daňovej kvóty s daňovým zaťažením ekonomicky neobstojí. Napríklad, zmena výnosov z daní nie je automaticky priamo úmerným dôsledkom zmeny zdanenia. Nezriedka to platí naopak a zníženie daní môže priniesť zvýšenie ich príjmov. Tak to bolo aj pred niekoľkými rokmi na Slovensku v prípade zníženia dane z príjmov. Zvýšenie daní naopak neraz spôsobuje pokles výnosov z nich. Nízke daňové príjmy môžu byť dôsledkom značných daňových únikov, ako napríklad v Grécku. HDP v menovateli je tiež metodický problém. Príkladom je vykazovanie rastu HDP aj vďaka verejným výdavkom. Okrem toho, rýchlejší rast HDP umožňuje pokles daňovej kvóty aj pri rastúcich daňových príjmoch, tak ako to bolo v ostatných rokoch na Slovensku.

Výsledky medzinárodných porovnaní podľa metodík bližších realite daňovo-odvodového zaťaženia vyvracajú ilúziu nízkeho daňovo-odvodového zaťaženia na Slovensku, tak z pohľadu zamestnancov, ako aj firiem, resp. daňovo-odvodových nákladov podnikania. Napríklad priemerné daňovo-odvodové zaťaženie zamestnancov vo vzťahu k mzdovým nákladom na Slovensku je podľa tohtoročnej štúdie *The Tax Burden of Typical Workers in the EU 27* na úrovni 47%, čo je až osemnásť najvyššie zaťaženie v EÚ. Podľa celosvetového porovnania štúdie *Paying Taxes 2012* je miera zdanenia vo vzťahu k podnikaniu na Slovensku až 135. najvyššia spomedzi 183 krajín sveta. [1]

Za ekonomicky opodstatnené preto považujeme, aby celá konsolidácia spočívala vo výdavkových škrtoch a v koncepcných zmenách vo verejných výdavkoch a celkovo vo verejných financiách, aj so znížením nárokov obyvateľov od štátu. Doplnená by mala byť o zmeny v daňovom a odvodovom systéme bez zvyšovania daní a odvodov.

Indikátor ekonomického sentimentu totiž podľa údajov Štatistického úradu SR v júni klesol mezimesačne o 0,8 bodu na úroveň 91,8 bodu. Do výsledku sa premietol podľa úradu nepriaznivý vývoj všetkých komponentov, s výnimkou sektoru služieb. Indikátor je stále nižší ako v rovnakom období minulého roka, a to o 3,7 bodu. Zaoštvávanie za úroveň dlhodobého priemeru sa zväčšilo na 5,8 bodu.

Indikátor dôvery v priemysle sa v júni znížil o 0,7 percentuálneho bodu na dva body, čím sa dostal mierne pod úroveň dlhodobého priemeru. Vývoj indikátora ovplyvnilo očakávané zníženie produkcie v nasledujúcich troch mesiacoch, a to o jeden bod, a dopytu po priemyselných výrobkoch tiež o jeden bod. V porovnaní s májom indikátor dôvery v stavebníctve klesol o 1,5 bodu na mínus 37,5 bodu. Vplývali na to mierne pesimistickejšie hodnotenia súčasného dopytu. V júni sa zaoštvávanie indikátora za hodnotou dlhodobého priemeru zvýšilo na 12,5 bodu.

V júni sa spotrebiteľská atmosféra na Slovensku príliš nezmenila. Indikátor spotrebiteľskej dôvery oproti predchádzajúcemu mesiacu klesol o 0,1 bodu na mínus 22,6 bodu. V porovnaní s rovnakým obdobím minulého roka je nálada spotrebiteľov o 2,1 bodu priaznivejšia. [2]

### 3 Daňové zaťaženie

Zvyšovanie daní má negatívny efekt nielen na existujúce podniky, ale je to takisto negatívny signál pre zahraničných investorov. Tí sú pre krajinu dôležití, nakoľko Slovensko je stále podkapitalizované. Vlastne si zatvárame dvere pred zahraničnými investormi a pred prílevom kapitálu, bez ktorého je rast produktivity práce na Slovensku takmer nemožný. Bez rastu produktivity neporastie ani životná úroveň obyvateľov.

Plošné zvýšenie daní z príjmu pre právnické osoby a progresívna daň pre fyzické osoby bude totiž znamenať zníženie hospodárskeho rastu slovenskej ekonomiky. Tento krok by mal byť vykompenzovaný prarastovými opatreniami. V prípade nutnej konsolidácie verejných financií je vo všeobecnosti lepšie najprv vyčerpať opatrenia, ktoré rast nespomalia.

Ako prvé by sa malo odstrániť plytvanie s verejnými financiami. Nasledovať by mal audit štátnych príspevkových a rozpočtových organizácií, ako aj adresovanie sociálnych platieb len ľuďom, ktorí dávky naozaj potrebujú.

V prípade plánovaného zvýšenia daní je otáznym reálnym príspevkom tohto kroku k vyšším príjmom štátu. S najväčšou pravdepodobnosťou sa totiž zvýši podiel daňových únikov. Toto riziko je vyššie pri progresívnom zdanení fyzických osôb, než pri plošnom zvýšení dane z príjmu súkromných spoločností. Kým všetky firmy budú pravdepodobne platiť namiesto 19 % daň 23 %, fyzické osoby odvedú štátu viac len pri príjme vyššom ako 3000 eur. [9]

V rámci krajín OECD rástlo zaťaženie práce na Slovensku štvrtým najrýchlejším tempom. Na Slovensku vlani výrazne rástli dane, ktoré ľudia odvádzajú štátu. A to aspoň v porovnaní s krajinami OECD, keď

zaťaženie práce poskočilo dokonca štvrtým najrýchlejším tempom. Pred nami bolo len Maďarsko a Luxembursko, rovnako rýchlo rástlo Írsko. Zo svojej mzdy tak na účet štátu odovzdali takmer 39 percent, čo je skoro o percento viac ako v roku 2010. Daň z príjmu sa pritom vlni nedvíhala. Najvýznamnejší dosah na rast dane z príjmov fyzických osôb malo zrušenie dočasného zvýšenia nezdaniteľnej odpočítateľnej položky. Zároveň sme boli krajinou, ktorá vlni znížila deficit najviac po Írsku. [10]

Úsporný balíček vlády na tento a budúci rok naplnia síce najmä bohatší ľudia a firmy, ale podstatnú časť zaplatí aj stredná vrstva a chudobná časť obyvateľstva. Opatrenia, ktoré má vláda, môžu celkovo priniesť takmer 2,5 miliardy eur, z čoho sa priamo bohatších dotknú zmeny takmer za 800 miliónov eur. Ide napríklad o vyššie dane pre firmy, lepšie zarábajúcich a banky. Opatrenia, ktoré sa dotknú bohatších spolu s chudobnejšou časťou obyvateľstva, dávajú podľa prepočtov dohromady sumu asi 700 miliónov eur. Ide predovšetkým o zásahy do druhého piliera, ktoré sa môžu, v závislosti od politik budúci vlády, dotknúť zhruba o dvadsať rokov dôchodkov terajšej strednej vrstvy. Tá pocíti spolu s ďalšími vrstvami obyvateľstva aj zdraženie tabaku, hazardu či nárast odvodov pre živnostníkov. Opatreniami asi za 350 miliónov eur, ktoré sa dotknú najmä chudobnejších ľudí, sú vyššie odvody pre ľudí pracujúcich na dohodu, možné obmedzenia odpočítateľnej položky na manželku či zachovanie koncesionárskych poplatkov. Vláda cez úspory výdavkov prispeje k balíčku sumou asi 600 miliónov eur. [3]

Tripartita po niekoľkohodinovom rokovaní o návrhoch legislatívy na konsolidáciu verejných financií dospela k dohode, že sa k vybraným zákonom vráti. Ide o zavedenie bankovej dane, mimoriadneho odvodu regulovaných subjektov a opatrení proti daňovým únikom na dani z pridanej hodnoty. Tieto zmeny už prešli vládou a prvým čítaním v parlamente. Problematika týchto zákonov je veľmi široká. Viedla sa diskusia, hľadali sa kompromisné riešenia.

Ťarcha by mala ísť na tých, ktorí majú viac zdrojov a väčšiu možnosť ich zaplatiť, a práve toto sa dnes deje prípravou týchto zákonov. V prípade bankového odvodu chcú zástupcovia zamestnancov hľadať spôsob, aby sa zvýšenie odvodu nepremietlo do rastu poplatkov a úrokových mier. Mimoriadny odvod regulovaných subjektov bude pôsobiť negatívne na stabilitu podnikateľského prostredia a dôveru investorov v slovenské hospodárstvo. V prípade mimoriadneho odvodu bánk, tak tam vnímame zásadný problém s dostupnosťou úveru pre podnikateľské subjekty, predovšetkým z pozície sprísnenia podmienok. [4]

#### 4 Daň z nehnuteľností

Z daní z nehnuteľností dnes centrálna vláda nemá ani cent. Celú agendu aj s výnosom zverila pred rokmi mestám a obciam. Tie vyberú na dani z nehnuteľnosti približne sedemnást percent svojich celkových daňových príjmov. Samosprávy majú pomerne voľnú ruku pri určovaní miery zdanenia budov a pozemkov, hoci musia rešpektovať isté obmedzenia. Daň sa vypočíta jednoducho. Konečná suma závisí len od sadzby a výmery v štvorcových metroch. Tomuto modelu má byť v prípade bytov a stavieb určených na bývanie koniec. Ministerstvo financií vymýšľa, ako nový systém nastaviť. Politické zadanie je jasné: vybrať viac a zároveň ochrániť sociálne slabších. O parametroch nového modelu sa zatiaľ nerozhodlo, úvahy však smerujú k tomu, aby daň čo najviac odzrkadľovala lokalitu a trhovú cenu nehnuteľnosti.

Aspoň sčasti majú túto nerovnováhu zotrieť cenové mapy, z ktorých sa má v budúcnosti pri zdaňovaní vychádzať. Čiastočne použiteľné mapy spravuje Národná agentúra realitných kancelárií Slovenska a obsahujú údaje o ponukových a transakčných cenách realít na úrovni okresov. No nie je to optimálny model. Nezachytávajú diferenciáciu v rámci okresov a obsahujú takzvané biele miesta, čiže lokality s menej rozvinutým trhom nehnuteľností, ktorý nedokáže vygenerovať dostatočné vstupné dáta. Kým si štát na základe výstupov z katastrov vytvorí vlastné podrobné cenové mapy, môže doladovať tie od realitiek, cez isté korekčné koeficienty nastavené podľa počtu obyvateľov v mestách a obciach. [8]

Na znižovanie diery vo verejných financiách krajiny sa vyzbierajú aj vlastníci nehnuteľností a developeri. Nové dane a poplatky mali priniesť do štátnej kasy 1,2 miliardy eur. Od januára 2013 by podľa nich majitelia domu a bytu mali okrem daní z nehnuteľnosti odvádzanej samospráve zaplatiť aj štátu. Sadzba bude závisieť od lokality, vláda chce pripraviť cenové mapy. Zdaníť chce najmä drahšie nehnuteľnosti. Zaviest' chce preto nezdaniteľnú časť podľa rozlohy. Iná by bola pre byty a iná pre domy. Na ďalšej dani z nehnuteľnosti by štát získal približne sto miliónov eur.

Zmeny čakajú aj developerov. Poplatok za stavebné povolenie, ktorý dnes vychádza zvyčajne na 33 eur, by sa mal meniť podľa typu stavby. Vyššiu sumu by mal zaplatiť ten, kto potrebuje povolenie napríklad na obchodné centrum, než fyzická osoba za rodinný dom. Ďalšie poplatky pre developerov môžu byť spojené so zjednodušením tvorby a financovania vyvolaných investícií. Inštitút urbárneho rozvoja totiž uvažuje o systéme jednotných príspevkov pri novej výstavbe, odvodených od podlažnej plochy investície. Predišlo by sa tak nejasným podmienkam pri schvaľovaní developerových projektov. [5]

## Záver

Vláda má pripravených 22 opatrení, ktoré by mali štátu priniesť približne 2,3 miliardy. Je to o 600 miliónov viac, ako potrebuje na zníženie deficitu pod tri percentá HDP. Informoval o tom portál vlády. Najviac získa na zvýšení daní. Väčšie zaťaženie firiem, ale aj živnostníkov by malo do štátneho rozpočtu priniesť jednu miliardu eur ročne. Odborníci však varujú, že tento plán nemusí vláde vyjsť. V konečnom dôsledku štát nemusí na daniach vybrať toľko, ako by vybral dnes, pretože ide o skutočne veľké zvýšenie dane. A bude to mať negatívny vplyv na investičnú príťažlivosť Slovenska.

Daňové úniky by však podľa rezortu financií mal obmedziť „akčný plán“ s 50-timi opatreniami, ktorý schválila vláda. Ministerstvo predpokladá, že časť opatrení by mala pomôcť hospodárskemu rastu. Škrty by však mali spomaliť rast o 0,4 percenta HDP. Receptom na negatívne dopady konsolidačného balíčka je rušenie sviatkov, ktoré si necháva vláda v zálohe. [6]

## Literatúra

- [1] Gonda, P.: Výdavková diéta alebo ako konsolidovať bez zvyšovania daní a odvodov [19.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://blog.etrend.sk> >.
- [2] Nálada v slovenskej ekonomike sa zhoršila [28.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://spravy.pravda.sk> >.
- [3] Buchláková, L.: Balíček naplnia najmä bohatí [26.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://spravy.pravda.sk> >.
- [4] Biznismeni „zrušili“ Ficov balíček [25.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://hnonline.sk> >.
- [5] Vláda zdrazí domy a byty [19.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://reality.etrend.sk> >.
- [6] Fico ukázal celý ozdravný balíček. Tu sú hlavné zmeny [19.6.2012] Dostupný z WWW: < <http://hnonline.sk> >.
- [7] Buchláková, L.: Ľuďom sa bude žiť ťažšie, ako vláda čakala [8.2.2012] Dostupný z WWW: < <http://spravy.pravda.sk> >.
- [8] Legéň, M.: Lepšia lokalita daňovníkovi priráža [26.5.2012] Dostupný z WWW: < <http://financie.etrend.sk> >.
- [9] Fico zavrel dvere investorom, tvrdia experti [26.5.2012] Dostupný z WWW: < <http://hnonline.sk> >.
- [10] Slovensko bolo vlani na špičke v raste daní [26.4.2012] Dostupný z WWW: < <http://hnonline.sk> >.
- [11] <http://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2012-2016/> máj 2012

### ***Kontakt na autorku:***

Dr.h.c. doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.  
Vysoká škola v Sládkovičove  
Fučíkova 269  
925 21 Sládkovičovo  
Slovenská republika  
[alena.paulickova@vssladkovicovo.sk](mailto:alena.paulickova@vssladkovicovo.sk)

***Krátka informácia o autorce:*** Autorka pôsobí ako vysokoškolský pedagóg na Fakulte práva Janka Jesenského v Sládkovičove. Venuje sa dlhodobo finančnému právu so zameraním na dane.

# OTÁZKY KOLEM BEZDOMOVců A ŽEBRÁKů V ČESKÉ REPUBLICCE

## QUESTIONS ABOUT THE HOMELESS AND BEGGARS IN THE CZECH REPUBLIC

Jaroslava PAVELKOVÁ

Bankovní institut vysoká škola, a.s.

**Abstrakt:** příspěvek je věnován otázce kolem bezdomovců a žebráků v České republice. Podává základní informace o této problematice jako o sociální kategorii lidí zjevně chudých, žijících na okraji majoritní společnosti a vyznačujících se svým specifickým způsobem života. Součástí práce je také upozornění na zvýšenou péči, kterou je nutná pro zdravotně postižené a sociálně znevýhodněné skupiny obyvatelstva. Demokratická společnost by měla uznávat a respektovat skutečnost, že všichni lidé mají stejná práva, avšak ne vždy v této souvislosti je v centru pozornosti ochrana postižených či sociálně znevýhodněných skupin lidí. V současné době v České republice v důsledku domácí politické nestability a globální ekonomické situace je podpora, která by sledované skupině lidí měla být věnována, opomíjena. Představen je i příklad řešeného sociálního jevu v bohaté zemi světa – v Japonsku.

**Klíčová slova:** sociálně znevýhodněné skupiny obyvatelstva, bezdomovci, žebráci, majoritní společnost, xenofobie, intolerance, Česká republika, Japonsko

**Annotation:** the paper is devoted to the question about the homeless and beggars in the Czech Republic. Provides basic information about this issue as a social category of people obviously poor, living on the edge of mainstream society and characterized by its specific way of life. The work also notices the increased care which is necessary for the disabled and socially disadvantaged groups. Democratic society should recognize and respect the fact that all people have equal rights, but not always, in this context is at the heart of protecting handicapped or socially disadvantaged groups of people. Currently in the Czech Republic due to domestic political instability and global economic situation is aid that tracked a group of people should be paid, ignored. Introduced is an example of solved social phenomenon in a rich country in the world - in Japan.

**Key words:** socially disadvantaged groups, the homeless, beggars, the majority society, xenophobia, intolerance, the Czech Republic, Japan

### Úvod

Selhání rodiny a konfliktní mezilidské vztahy, související v dospělém věku se ztrátou zaměstnání i s rozpadem rodiny, často vyúsťují do životní situace lidí bez domova. Jedinec se dostává do extrémního vyloučení ze společnosti (Pavelková 2010). Často se v těchto případech jedná o lidi, kteří pochází z rozvrácených rodin a s uspořádaným životem se nikdy nesetkali (např. život v etopedických zařízeních, poté např. „na ulici“). Účelem předloženého příspěvku je poskytnutí informací o osobách bez stálého ubytování a podpory rodiny, získávajících si peníze na obživu žebráním na území České republiky. Do skupiny bezdomovců jsou řazeni lidé, kteří svým způsobem života, chováním a zvyky stojí mimo běžnou společnost a nenaplnují její zásady a zvyklosti. Přechod od paternalistického státu k dravému kapitalistickému systému vyvolal tak převratné změny v politickém i ekonomickém zřízení, že ne každý jedinec byl schopný se nastalé situaci přizpůsobit. Tak se jev, běžný v západních vyspělých zemích, objevil naplno v České republice po roce 1989 v poměrně drastické podobě a společnost na něj nebyla připravena; bohužel má i vzrůstající tendenci. Z existenční krize je ale nesnadné se bez účinné vnější pomoci navrátit k obvyklému životnímu stylu. Lidé na takto poznamenané osoby na okraji společnosti reagují různě. Jejich postoje jsou směsicí soucitu i odporu, snahy pomoci, ale i pokusem

nevnímat je, či odstranit z dohledu ostatních. Předsudky a neznalost problému mohou mnohé z obyvatel v naší republice přimět k vytváření nepřátelských postojů vůči těmto lidem jako ke skupině a k naprosto negativnímu přístupu, spojenému až s viktimizací.

## 1 Definice znevýhodněné skupiny

I v Čechách jsme začali potkávat na ulicích větších měst žebrající osoby a lidi bez přístřeší (Pavelková 2007). Z historických pramenů víme, že tento jev se vyskytoval na našem území již dříve, ale za minulé vlády byl zakrýván a zmenšován, či úplně tabuizován. Právo na práci ve své podstatě zajišťoval pro každého občana Československa povinný pracovní poměr, a tím i z něj vyplývající určité finanční zázemí. Pokud se nepřizpůsobiví jedinci vyskytovali, byli předáni do různých státních institucí (nápravná zařízení, ústavy sociální péče apod.).

Příčiny bezdomovectví (Hradecký 2007) můžeme rozdělit podle faktorů, které vedou ke vzniku tohoto fenoménu, na objektivní a subjektivní. První jsou ovlivněny např. sociální politikou státu a sociálním zákonodárstvím a odráží se např. v dodržování lidských práv, v respektování práva a rovných příležitostí pro všechny občany, ve vzdělanosti občanů, možnostech uplatnění v zaměstnání, v sociální ochraně, v zabezpečení ve stáří a nemoci, zaměstnanosti mladých lidí, xenofobii, etnických problémech, emigraci apod.<sup>79</sup> Subjektivní faktory jsou ovlivněny samotnými jedinci, jejich rodinami, různými společenskými skupinami či komunitami, jejich dispozicemi a schopnostmi, temperamentem bezdomovce, jeho věkem, dosaženým vzděláním apod. Lze na ně nahlížet z pohledu materiálního (bydlení, zaměstnání, tragické události v rodině, majetkové poměry, neočekávané události ve společnosti, povodně apod.), nebo z hlediska poruch a zhroucení vztahů v rodině či komunitě s jejím následným selháním, nebo s ohledem na problémy v osobnosti samé (mentální retardace, duševní či tělesná choroba, nesamostatnost, osamělost, invalidita, závislosti na alkoholu nebo drogách, sociální nezralost, etnické rozdíly).

Často se na subjektivních faktorech podílí i situace, vzniklé po propuštění z léčeben, ústavů, věznic či po dosažení dospělosti z etopedických zařízení. Podle Hradecké a Hradeckého (1996, 34) bezdomovectví není otázkou individuálního výběru, jak by bylo jednoduché konstatovat. Sociologové tvrdí, že „bezdomovecký“ fenomén je část sociálního procesu, důsledek kontinuálních sociálních a ekonomických sil, vedoucích až k sociálním strukturám (trh práce, trh s byty, sociální zabezpečení jako státní opatření, vzdělávání a výchova, rodinné struktury), vztahuje se tedy k obecným standardům a podmínkám společnosti. V současné době, jak známe některé příklady z literatury o sociálně slabých rodinách, kdy se postavení ve společnosti přenášelo na další generace, se většina lidí nenarodí jako bezdomovci, ale stává se jimi během života. Co se může přihodit v životě člověka, aby se dostal z poměrně dobře zajištěné rodiny až na spodinu společnosti? Podle Janebové (1999a) se musí přihodit dvě věci: Určitá událost člověka vyvede ze zvyklostí denního života (např. ztráta zaměstnání, smrt blízké osoby, nervový zlom, těžký rozvod, násilí v rodině, sexuální zneužívání příbuznými nebo jen banalita jakou je např. zlomená noha). Tyto a podobné situace se objeví v životním běhu spousty lidí, ale samozřejmě, jak autorka uvádí, ne všichni se na jejich podkladě stanou bezdomovci. K tomu musí spolupůsobit ještě druhý faktor, a to je absence pomocné ruky někoho blízkého. Pokud dostane člověk v takové těžké chvíli pomoc, podporu, zázemí či dočasné bydlení, zřetelně se může oddálit od způsobu života bezdomovců. V opačném případě, je-li všemi odvrhnut a zůstává se svými problémy sám bez pomocné ruky, je větší pravděpodobnost, že se nakonec zařadí mezi bezdomovce. Je samozřejmé, že se vzniklá situace každému jedinci zvládá uspokojivě, pokud žije v širokém a funkčním rodinném zázemí s dobrými vztahy ve vlastní rodině, či s příbuznými nebo známými. Předtím, než se stane bezdomovcem, prodělává postižený podle Janebové (1999a) tři stádia ztráty:

1. Ztráta podpory rodiny – členové rodiny poskytují zdroje a rady při řešení problémů (materiální a duchovní podporu). Pokud rodinná podpora chybí nebo je oslabena, jedinec se obrací na přátele.
2. Ztráta podpory přátel – je stejně kritická jako ztráta podpory rodiny. Nejdůležitější je pociťována ztráta psychické podpory a postupné ubývání kontaktů vede dále pomalu k izolaci jedince.
3. Ztráta podpory komunity – národní komunity tvoří veřejné instituce a organizace sociálních služeb. Zdroje poskytované komunitou však nejsou vždy adekvátní, aby zabránily ztrátě domova. Pomoc bývá také často nevhodná pro lidi s nestálou adresou. Ti, kteří propadnou záchranou sociální sítí, jež je produktem komunity, se stávají bezdomovci. Jak uvádí dále Janebová (1999a) toto třetí stádium je výchozím bodem pro cestu k chronickému bezdomovectví.

<sup>79</sup> [http://olam.cz/aktuality/liberalni\\_unie/Liberalni\\_unie.html](http://olam.cz/aktuality/liberalni_unie/Liberalni_unie.html)

## 2 Charakteristika bezdomovectví

Definovat jakoukoli problematiku v oblasti společenských vztahů a z nich nastávajících situací je obtížné, v mnoha případech až nemožné. Abychom se však dále mohli zabývat sledovaným problémem, musíme alespoň na obecné úrovni definovat pojem „bezdomovec“ a „žebrák“. Pro laickou veřejnost mohou tyto termíny splývat se skupinou lidí, kterou potkávají na ulicích zpravidla v zuboženém stavu. Nejprve je nutné sestavit co nejpřesnější definici pojmu „bezdomovec, bezdomovectví“. Jednoduchým rozložením slova bezdomovec by bylo možné definovat bezdomovce jako člověka, který nemá domov (byt). Takové pojetí by však bylo značně neúplné a zjednodušené, protože by nedovolilo hlubší rozdělení v rámci zkoumané minority. Z tohoto důvodu se odborníci, kteří se pokusili definovat bezdomovectví, uchýlili k formulacím na obecnější úrovni. Evropská federace národních sdružení pracujících s bezdomovci (FEANTSA)<sup>80</sup>, která vznikla v roce 1989, soudí, že bezdomovectví je nejlépe definováno jako „kontinuum podmínek a potřeb“ (Daly 1993 in Hradecká, Hradecký 1996, 44; Krajčová 2001, 8). Můžeme je popsat výčtem jednotlivých faktorů jako součást sociálního procesu, jako věc individuálního výběru, ale také jako důsledek sociálních a ekonomických sil. Tím je zaměřena pozornost jak k sociálním strukturám a k trhu práce, k trhu s byty, ke státním opatřením, tak i k sociálnímu zabezpečení, vzdělání, k výchově k rodinným strukturám, ale také k procesu vyloučení a zranění některých lidí, v jehož důsledku se stanou právě bezdomovci (Hradecký 1996).

Bezdomovectví je tedy výsledkem generalizovaného psychosociálního selhání, spojeného se ztrátou komplexu běžných rolí (Vágnerová 1999). Mary Daly (in Hradecká, Hradecký 1996, 44) uvádí, že proces vyčlenění na okraj společnosti není vyvolán jen bydlením nebo finančním nedostatkem, ale i neschopností participovat na kvalitě života a přizpůsobit se ostatní společnosti. Žebráctví je způsob obstarávání si hmotných potřeb pro život žebráním, ať již náhodným oslovováním lidí na ulici, či pasivním upozorňováním na svoji osobu a své potřeby. Pojem žebrák je používán pro označení osoby žádající o peníze na ulici. Je praktikováno dokonce i provozováním určité aktivity na ulici, která procházející upozorňuje, aby provozovatele obdarovali. Být žebrákem neznamená být bezdomovcem a naopak. Člověk v nouzi bez domova si nemusí svoji obživu obstarávat žebráním. Často se však bohužel setkáváme s žebrákem, který je současně člověkem bez přístřeší – tedy bezdomovcem.

Z teoretického hlediska je možné jev bezdomovectví posuzovat z pohledu socio-logického, psychologického a ekonomického. **Sociologický pohled** je orientován především k vnějším faktorům chudoby jako důsledků daných společenských poměrů. **Psychologické hledisko** sleduje vrozené dispozice jedince jako je charakter, temperament, emoce, inteligence, osobní rysy. Zpravidla se jedná o jedince komplexně handicapované (sociálně, somaticky a zpravidla navíc i psychicky). Ve velké míře u nich platí zvýšené riziko, že se mohou stát příslušníky obou námi popisovaných skupin. Často pochází z rodin dysfunkčních nebo vůbec neexistujících (Žilová 2008). Příslušníci těchto skupin byli již v dětství vystaveni nezájmu rodiny, podceňování nebo byli dokonce vystaveni násilí a zneužívání (fyzickému či psychickému). Z nefungující rodiny byli vyhnáni, nebo sami utíkali a toulali se. Jejich schopnosti bývají sniženy, chybí jim základní kompetence, které jsou nezbytným předpokladem k přijatelné sociální adaptaci. Nemívají rozvinuté volní vlastnosti, nejsou schopni přiměřené autoregulace, schází jim určitá odolnost a vytrvalost, často se nedovedou ovládat. Neorientují se ve společnosti, která je obklopuje, nechápou pravidla a normy, které regulují chování a vzájemné vztahy mezi lidmi, odmítají je, nejsou schopni je uplatňovat a řídit se jimi v každodenním životě. Neznají svá práva a nemohou je proto také prosadit a využívat ve svůj prospěch. Jejich schopnosti mohou být sniženy nedostatkem vrozených dispozic i získaným postižením (mentální retardace, změny osobnosti či následné změny psychiky v důsledku užívání návykových látek).

Další příčina může být také v odlišné sociální zkušenosti (např. život a výchova v etopedických zařízeních, dlouhodobé léčebné pobyty ve zdravotnických zařízeních, pobyt ve věznicích). V těchto zařízeních je nutné přistoupit na odlišnou strategii chování, která se od běžného života značně odlišuje. Zvýšené riziko přijmout způsob života obou popisovaných skupin je časté u lidí s duševními chorobami, kteří po propuštění z léčeben (bez dostatečného rodinného zázemí) nejsou schopni se přizpůsobit přijatelné adaptaci na běžné životní podmínky a na samostatný život. Na základě nepříznivých zkušeností často rezignují na nutné potřeby k životu. Buď žijí sami, nebo se sdružují se stejně zjižícími jedinci, či vytváří skupinu lidí, ovšem nikdy ne příliš početnou. Čím déle pak žijí tímto způsobem života, tím snáze k němu přivývají, rezignují na jakékoli změny, nic nechtějí, nečekají a často se domnívají, že ani nemá cenu se o něco pokoušet. Sebehodnocení a sebeúcta bývají u bezdomovců nízké. Při posuzování vlastního života podle jejich mínění převládá negativní bilance (Vágnerová 1999). V rámci obranných reakcí přisuzují vinu za svoje selhání okolnostem či jiným lidem, bývají ukřivdění nebo rezignovaní, ale vinu a odpovědnost za stav ve skutečnosti nikdy nedávají sobě. Pokud je skutečnost jiná, schovávají se za milosrdné lži, kterým oni sami věří (bájeví lhavost), v kterých oni sami nikdy nehrají původce

<sup>80</sup> www.feantsa.org.



stavu či vzniklé situace. Často bývají podvedeni, opuštěni, poškozeni a zpravidla k tomu nikdy nezadají podnět. Stylizují se do postavy poškozeného, zkrslují reality a jejich lež je spíše obrana jejich sebeúcty. Samozřejmě může být využita i k vzbuzení soucitu a určité pomoci či získání výhod. Zvyknou si na tento způsob života, rezignují i na náhody, které by mohly vést k zlepšení jejich života. Z pohledu začlenění do společnosti do skupiny bezdomovců a žebráků řadíme lidi, kteří svým způsobem života, chováním a zvyky stojí mimo majoritní společnost (Štěchová a kol. 2008). Obecně nenaplnují zásady a zvyklosti uznávané majoritní společností. Jsou nestandardní, co se týče osobnosti, nekonformní, odmítají hodnoty, normy a zvyky společnosti, ve které žijí. Zpravidla žijí buď alternativním způsobem života, který je někdy až asociální, naprosto vybočující z běžného způsobu života. Podle Vágnerové (1999) pak dochází v důsledku ztráty citově hlubších vazeb k emočnímu oploštění, často i k necitlivosti k sobě samému.

Příčiny bezdomovectví a žebravého způsobu života se u obou pohlaví na obecné úrovni liší. Podle výzkumu Janebové (1999b)<sup>81</sup> u mužů převládají jako první faktory materiální (ztráta bytu, zaměstnání), často v kombinaci s faktory osobními (nemoc, osamělost, závislost, výkon trestu). U žen jsou to problémy vztahové, především problémy v partnerských vztazích, často doprovázené násilím, zneužíváním a nevěrou. Obecně je ale menší zastoupení žen mezi popisovanými skupinami. Lze si to vysvětlovat tak, že ženy často volí tzv. utajenou formu – snaží se skrývat nastalou situaci, vyhledávají život v nejrůznějších společenstvích či institucích, v různých podmínkách a úrovních (např. domovy pro matky s dětmi). Dokáží dlouho setrvalovat v nefunkčních rodinách za nelidských materiálních i psychických podmínek, než by opustily domov a vystavily sebe i děti nebezpečí žití v nejistotě. Pokud takto učiní a rozhodnou se problém vztahů v rodině řešit, odchází bydlet k přátelům či rodičům, často se však po určité době vrací. Některé se mohou také dostat do skupiny žen, vydělávajících si na živobytí prostitucí. Jak soudí Janebová (1999b), některým ženám se povede návrat zpět domů z ulice proto, že trpí méně často závislostí na alkoholu a drogách, což bývá významnou bariérou na cestě z ulice pro muže. Podle výše uvedené autorky (1999a) námi popisované skupiny selhávají v oblasti socializace. Nejsou schopny zodpovědného chování vůči sobě či někomu jinému. Nedovedou se o sebe postarat standardním způsobem. Jejich komunikace s ostatním světem je omezená. Kontakty jsou vytvářeny jen navzájem mezi sebou – jejich sdružování je však účelové. Vytvářejí jakési subkultury (na nádražích, na ulici). Vztahy v těchto komunitách jsou povrchní, situační a jsou určovány nutností situace se zjevnou nedůvěrou a nejistotou. Uvědomují si zcela zřetelně, i když si to otevřeně nepřiznají, že lidmi z majoritní společnosti nejsou akceptováni a z tohoto důvodu je jejich chování často vyhocené do různých extrémů (tendence k demonstraci submise – žebrání – a zdůrazňování své bezmoci, anebo latentní, ale i reálná agrese proti lidem s lepší sociální pozicí, která má obranný charakter a bývá spojena s pocitem oprávněnosti požadavku podpory).

Vážné následky popisovaného jevu se odráží v **ekonomickém dopadu** na postiženého jedince. Celkově lze konstatovat, že bezdomovectví se nejčastěji dává do souvislosti s chudobou (Prinzová 2001). Ta je také jeho hlavní příčinou. Chudoba představuje v současné době globální celosvětový problém, s kterým zápasí v současné době i nejobhatší krajiny světa (Poloňová a kol. 2011, 376). Podle Mareše (1999, 111) se v podmínkách současné Evropy nejedná většinou o absolutní chudobu, spojenou s ohrožením samotné existence chudých, ale o chudobu relativní. Ta je spojována zejména tedy s nedostatkem pracovních příležitostí a s dlouhodobou nezaměstnaností. Často jsou jí postiženi také lidé pohybující se na sekundárním trhu práce, kde jsou nízké mzdy, nejistá práce s vyšším rizikem ztráty zaměstnání a špatné pracovní podmínky. Hoch a Slayton (1989) uvádí jako strukturální příčiny bezdomovectví právě nezaměstnanost a z ní pramenící chudobu společně s nedostatkem levných bytů a bydlení. Jak je patrné, jedná se o komplex faktorů, podílejících se na tomto fenoménu. Lze jen souhlasit s Marešem (1999), že bezdomovci jsou považováni za kategorii marginálních jedinců, lidí stojících na samém okraji společnosti a jsou silně sociálně vyloučeni. Často ani nabídnutou pomoc nechtějí přijmout.

Ani bytová politika není v naší současné společnosti uspokojivě řešena podle potřeb všech lidí. Právo na bydlení není v České republice explicitně stanoveno ani ústavou ani zákonem. Žádná zákonná úprava také nestanoví povinnost státu nebo obce dát bydlení občanu, který je bezdomovcem. Nicméně přístřeší nebo ubytování jako nezbytné pro zajištění základních životních podmínek však zaručuje Listina základních práv a svobod (1993)<sup>82</sup>, zmíněná výše v textu. Vztahem k bytu se ovšem zabývá několik zákonů. Upravují např. nájem bytu, který je chráněn a může být vypovězen jen z důvodů stanovených v zákoně; nájem bytu může pronajímatel vypovědět jen se svolením soudu. Nájemce má právo na přiměřený náhradní byt, případně na náhradu s tím spojených stěhovacích nákladů, pokud si však sám nepřivodil výpovědní důvod (hrubé porušování dobrých mravů, neplacení nájemného atp.). Má právo na náhradní ubytování nebo náhradní byt nižší kvality. Domácnostem v

<sup>81</sup> <http://www.blisty.interet.cz/9912/19991217i.html>

<sup>82</sup> Vyhláška ministra zahraničních věcí číslo 30/1947 Sb. ze dne 16. ledna 1947 o chartě Spojených národů a statutu Mezinárodního soudního dvora, sjednaných dne 26. června 1945 na konferenci Spojených národů o mezinárodní organizaci, konané v San Francisku

hmotné nouzi může pomoci tzv. sociální bydlení, zřizované s podporou obce či státu. V mnoha obcích je však sociální bydlení nedostatečné, případně je degradováno na tzv. holobyty. Ve všech větších městech jsou zřízeny od státních i nestátních institucí náhradní azylová bydlení, která však v žádném případě v současné době nestačí poskytnout přístřeší lidem v nouzi. Tyto specializované instituce, orientované na poskytnutí jen dočasněho přístřeší potřebným, situaci těchto lidí natrvalo neřeší (útulky pro bezdomovce, pro svobodné matky s dětmi, domovy dětí a mládeže). Každá z těchto možností je ovšem vítanou pomocí konkrétní osobě v čase potřeby, je ochranou před úplným vyloučením ze společnosti, není však řešením problému bezdomovectví (Krajčová 2001). Pokud se určité skupiny lidí octnou v takovém zařízení (azylový dům, obecní ubytovny, holobyty), jedná se vždy pouze o situaci přechodnou. I na prostou možnost přespání je nutný určitý finanční prostředek, který však je pro tyto lidi stálou hrozbou a vlastně i nadále jsou bezdomovci.

### 3 Sociální práce s bezdomovci

Výstižnou definici bezdomovectví uvádí i G. Schwarzová (2005): „Jedná o sociální jev podmíněný celou řadou faktorů a představuje krajní podobu sociálního vyloučení“. M. Kotýnková (2003) chápe sociální vyloučení (exkluzi) jako nerovnost v participaci na životě společnosti, která je výsledkem nedostatku příležitostí k této participaci. Na sociální vyloučení nahlíží jako na odraz nerovného přístupu k pěti základním zdrojům společnosti: zaměstnání, zdravotní péči, vzdělání, bydlení a k sociální ochraně. Jedná se tedy o komplexní jev se spleťmi příčinami a důsledky. Z tohoto důvodu musí být i organizování pomoci propojeno mezi všechny pomáhající zúčastněné, aby snaha o zlepšení jejich postavení či návrat do majoritní společnosti byly trvalé.

V obecné rovině je možné sociální práce cílené na klienty bez domova rozdělit na preventivní aktivity, služby zaměřené na naplnění základních potřeb a služby zaměřené na reintegraci a soběstačnost (Matoušek 2005).

**Preventivní aktivity.** Cílem sociálního poradenství je dovést klienty k soběstačnosti (neznají svá práva a povinnosti; neumí jednat s úředníky; nerozumí požadavkům úřadů; nevědí na co mají nárok a jak jej uplatnit). Je poskytováno poradenství základní i odborné (viz dále upraveno podle Matoušek 2003). Základní sociální poradenství poskytuje informace o nárocích, službách a možnostech, které mohou vyřešit nebo zmírnit obtížnou situaci člověka (vyplývá ze systému sociální ochrany občana, k němuž patří pojištění, podpora a pomoc, nebo systém, který zajišťuje zaměstnanost). Odborné sociální poradenství poskytuje přímou konkrétní pomoc lidem při řešení sociálních problémů (problémy v manželství nebo mezigenerační soužití, v péči o děti, starší a zdravotně postižené občany, o osoby propuštěné z výkonu trestu, sociálně vyloučené – konkrétní pomoc a praktické řešení obtížné sociální situace člověka). Všechny zmíněné problémové stavy bývají prvotní příčinou ztráty domova a jejich rychlé řešení je prevence bezdomovectví. Poradenství cílené na osoby bez domova je v České republice poskytováno v občanských poradnách a v nízkoprahových kontaktních centrech organizací, jež poskytují bezdomovcům i další služby (bezplatně); informují se i mezi sebou; výborná je i spolupráce s úřady práce a referáty sociálních věcí; informační materiál ve formě letáků, plakátů a brožur je také přínosný např. „V Praze doma bez domova 2010“ aj.

Nutné je vzpomenout tzv. sociální kurátory, pracujících v odborech sociálních věcí na obecních nebo magistrálních úřadech, kde se zabývají osobami společensky znevýhodněnými, kam bezdomovci patří. Jsou pro ně zajišťovány kontakty na úřady práce záležitosti spojené se zdravotním pojištěním a dávkami sociální péče, pomoc při vyřizování dokladů a speciální peněžní dávky do 1 tisíce korun.

**Služby zaměřené na naplnění základních potřeb.** Po ztrátě domova potřebují získat opět alespoň základní zázemí, aby měli možnost vzniklou situaci řešit. Kvalitní zabezpečení životních potřeb je podmínkou úspěšné reintegrace. Lidé z ulice potřebují místo k odpočinku, jídlo, teplo, základní lékařskou péči, základní hygienu, čisté ošacení. Vhodné je, aby všechny potřeby byly nabízeny v jednom místě (např. nízkoprahová střediska nebo v jejich blízkosti, vlastní jídelna, hygienické zázemí, dostatek čistého ošacení, potravinová banka, praktický lékař, psycholog, spirituální zázemí apod.). Patří mezi ně i veškeré formy azylového bydlení (krátkodobé azylové ubytování, střednědobé azylové ubytování, dlouhodobé azylové ubytování, cvičné a chráněné byty). Poskytují ubytování pro muže, ženy, matky s dětmi i domy na půl cesty pro mladé po návratu z etopedických institucí. Výsledek těchto zařízení je nejvíce viditelný – umytí a čistí lidé.

**Služby zaměřené na reintegraci a soběstačnost.** Tento typ služeb nabízí výcvik v potřebných dovednostech (sociální dovednosti) a služby podporující zaměstnanost (zahrnutý chráněná a podporovaná místa a sociální firmy). Reintegrace a soběstačnost je podporována azylovými domy (hlavně dlouhodobé). Vzdělávací a rekvalifikační služby se mohou uskutečňovat ve formě tzv. *Job klubů*, které by měly být založeny na posilování sociálních dovedností a pracovních návyků se skutečnou rekvalifikací k určitému oboru. Chráněná a podporovaná zaměstnání se realizují v chráněných dílnách a tréninkových pracovištích. Jejich primární cíle jsou terapeutické a rozvojové, nikoli výrobní (ideální zejména pro hendikepované – pracovat chtějí a potřebují). Podporovaná zaměstnání je možné chápat jako mezistupeň mezi sociální službou a otevřeným pracovním trhem. Je již uzavřena pracovní smlouva a klient-zaměstnanec má již více povinností i kompetencí, samostatnost a zodpovědnost. Zaměstnavatel je shovívavější, ale stále je to stupeň k reintegraci (příprava ke vstupu na otevřený pracovní trh).

Veřejně prospěšné práce je způsob spolupráce organizací pracujících s lidmi sociálně vyloučenými a úřady práce. Vybraní klienti organizací nebo lidé v evidenci úřadu práce se stávají zaměstnanci neziskových organizací. Cílem je tedy poskytnout odrazový můstek nekvalifikovaným lidem s nedostatečnou praxí a důchodového věku (nízká kvalifikace). Sociální firmy jsou nejbližší otevřenému pracovnímu trhu, které poskytují zaměstnání zejména lidem znevýhodněným, jsou však normálním podnikem se ziskem. Snaží se být produktivní a zaměstnávat lidi se speciálními potřebami. Sociální firmy jsou dobrým řešením pro lidi trvale vyloučené z trhu práce, protože reagují na základní potřeby lidí bez domova.

#### **Organizace pracujících s bezdomovci.**

Pracují na celém území České republiky (obdobná situace je i na Slovensku – církev, *Mea Culpa*, Spolek sv. Vincenta de Paul a další<sup>83</sup>). Většinou mají církevní charakter (církevní principy). Je vytvořena síť služeb, která nabízí např. v nízkoprahovém centru stravu, hygienu, ošacení, rozhovor se sociálním pracovníkem (pomáhá při ztrátě dokladů, při řešení tíživé životní situace, zájmové aktivity, rozhovor s psychologem – problémy se vztahy, závislostmi na návykových látkách, při nezvládnání současné situace jedince, křesťanské a duchovní služby – biblické hodiny). Zajišťují terénní služby, diagnostiku, doprovod a pomoc při styku s veřejnou správou apod. V současné době se jedná zejména o tyto instituce<sup>84</sup>, pro názornost uvádíme např. Středisko Naděje Praha-Bolzánova, Praha 1 pro mladé lidi od 18 do 26 let; Středisko Naděje Praha 1 – U Bulhara; Armáda spásy Centrum sociálních služeb B. Bureše Praha 7; Centrum sociálních služeb Praha – loď Hermes a další (viz brožura „V Praze doma bez domova 2010“, kde je detailní přehled, včetně státních institucí poskytující sociální služby pro občany České republiky na základě Zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů). Sociální služby se právě podle této nové právní úpravy dělí na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (podle formy děleny na bytové, ambulantní a terénní). Velký přínosem je právě zmíněná terénní sociální práce (sociální práce s jednotlivci nebo skupinami vykonávaná sociálními pracovníky v přirozeném prostředí klientů). Jedná se o specifickou sociální službu, o určitou formu sociální pomoci a podpory, která je využívána především tam, kde běžná pomoc odmítná, nedostupná nebo o ní klienti nevědí. Jde o činnost zaměřenou na jedince i skupiny žijící rizikovým způsobem, na nositele sociálně-patologického chování, na osoby v sociální nouzi nebo v aktuální krizové situaci (Bednářová, Pelech 2003, 7).

Svůj význam má vydávání odborných publikací a časopisů tuzemské i cizí provenience jako je např. Sociální práce/Sociálna práca, vydávaná Asociací vzdělavatelů v sociální práci, jež si uvědomují, že tento profesní časopis výrazně přispívá ke zvýšení prestiže oboru sociální práce. Každé číslo se zabývá jedním konkrétním tématem, jež zpravidla představuje aktuálně diskutovaný problém či oblast sociální práce a jiných pomáhajících profesí (jediné periodikum věnované sociální pracovníkům). Časopis přináší aktuální informace o významných událostech v oboru, nových metodách, analýzách, výzkumech a hodnoceních dosavadních přístupů, zajímavé rozhovory, zprávy, reportáže, recenze na knižní novinky a komplexní přehled momentálního stavu vybrané oblasti nebo problému sociální práce či příbuzných pomáhajících profesí. Např. v roce 2006 byla v časopise řešena právě problematika bezdomovectví. V roce 2010 byl věnován Evropskému roku boje s chudobou a sociálnímu vyloučení. S přechodem k takzvané postindustriální společnosti dochází k nečekanému vzestupu sociálních nerovností, k polarizaci společnosti a k doprovodnému vzestupu chudoby a bídy. Zaměřen je na některé typické skupiny obyvatelstva, které se obětí chudoby stávají. Chudoba se stává problémem nejen klasických skupin sociálně vyloučených, ale je generována též trhem práce (tzv. pracující chudoba), projevuje se v oblasti rodinné reprodukce (především ženy samoživitelky) a rodí se v oblasti nezvládnuté spotřeby (předlužené domácnosti, nezvládnutá bytová otázka aj.). Další okruh, na který je věnována pozornost, se týká způsobů, jak lidem ohroženým chudobou pomoci, což přirozeně souvisí s možnostmi sociální práce v této oblasti. Nástroje, metody a podmínky boje s chudobou jsou definovány právními normami společnosti, které jsou ovlivňovány faktory, jako je morálka, zvyky a obyčejy uplatňované v konkrétním sociokulturním prostředí (Tokárová a kol. 2007). Ovlivňovány jsou také hospodářskou situací společnosti, ale také, a to ne nepodstatně, samotnými realizátory sociální práce. Jde o určité nonkonformní snahy jednotlivců a skupin, jejichž snahou je „vykryt, či zvládnout“ mezery v sociální síti dané aktuálními právními normami, službami, dávkami a jinými opatřeními ve společnosti, zaměřenými na eliminaci anebo alespoň zmírnění chudoby<sup>85</sup>.

Pro celospolečenské zlepšení této situace je nutné provádět aktivní politiku zaměstnání; agentury, které pomáhají aktivně vyhledávat zaměstnání (na základě vzdělání, schopností, znalostí, fyzického a psychického stavu spoluvoří pracovní profil uchazeče o práci, podle kterého vyhledávají odpovídající práci), vytvářet nové pracovní příležitosti, veřejně prospěšné práce organizované obcemi, které slouží k zachování pracovní aktivity hlavně pro nekvalifikované uchazeče, absolventské a rekvalifikační kurzy). Důležitá je i podpora zřizování chráněných pracovišť pro osoby se změněnou pracovní schopností, pro lidi těžce zdravotně postižené,

<sup>83</sup><http://nosreti.bigblogger.lidovky.cz/c/127907/Kam-s-bezdomovci-alkoholiky.html>

<sup>84</sup><http://www.praha2.cz/default.aspx?ido=701&sh=2060533947>

<sup>85</sup><http://www.socialniprace.cz/index.php>

retardované či vyloučené ze společnosti svojí nepřizpůsobivostí. Příkladem mohou být veřejně prospěšné práce organizované obcemi. Ty slouží k zachování pracovní aktivity a využívají je zvláště nekvalifikovaní uchazeči. Dalším řešením je finanční podpora společensky účelných pracovních míst, absolventské praxe a rekvalifikace pro lepší uplatnění na trhu práce. Také skupiny lidí určitým způsobem tělesně postižené mají velké problémy se získáváním zaměstnání a navíc jejich finanční ohodnocení je nedostačující. A pro lidi, kteří žijí na nízké sociální úrovni (lidé dlouhodobě žijící v nouzi – bezdomovci, žebráci), je přímo nemožné práci získat (Národní program Evropského roku boje proti chudobě a sociálnímu vyloučení)<sup>86</sup>. Občanské sdružení Naděje provádí v současné době v několika městech České republiky tzv. Integrační program. Jeho první fáze spočívá ve vyhledávání a kontaktování cílové skupiny a poskytování pomoci v oblasti základních životních potřeb v denních centrech (jídlo, nápoje, zdravotnická péče, pomoc při zajišťování dokladů, ubytování v noclehárnách). Další navazující stupně programu předpokládají ochotu pracovat, získání práce a azylového nebo stálého bydlení s podporou<sup>87</sup>. Ztráta práce pro tuto minoritní skupinu znamená první krok ke ztrátě bydlení a následnému sociálnímu propadu a vyloučení z majoritní společnosti. Jen promyšlená prevence, může pomoci snižovat jejich počty a umožnit jejich návrat do plnohodnotného života majoritní společnosti. Každý z nás by si měl uvědomit, že je potenciálně snadné octnout se v obdobné situaci. Jen promyšleně vytvořená sociální síť může zajistit preventivní pomoc a již v zárodku bojovat proti tomuto negativnímu jevu ve společnosti.

#### 4 Japonsko a bezdomovectví

Bezdomovci se nacházejí, mimo jiné státy a země světa, také v relativně bohaté zemi – v Japonsku.<sup>88</sup> Hlavní a největší město země Tokio upozornilo na 5600 bezdomovců, Ósaka 8660 a Nagoja 1318. Ve srovnání se Spojenými státy či zeměmi západní Evropy je toto číslo poměrně nízké. Problém však spočívá v tom, že Japonsko na situaci nebylo a není připraveno. Historicky je tato země známá svým specifickým sociálním systémem. Rodiny se většinou starají jak o své slabší členy, tak o staré lidi. Ekonomická krize však měla obrovský dopad na sociální strukturu země. Nezaměstnanost v zemi, jež po desetiletí počítala s téměř úplnou a celoživotní zaměstnaností, se začala také na základě finanční ekonomické krize zvyšovat. Míra nezaměstnanosti v Japonsku na konci roku 2011 poskočila ze zářijových 4,1 na 4,5% a výrazně tak překonala odhady trhu nastavené v průměru na 4,2%.<sup>89</sup> Existující zde sice sociální programy se najednou zdají být neadekvátní a země se snaží najít odpověď na otázku, zda by se o bezdomovce měl starat stát, či soukromý sektor a jak bezdomovcům usnadnit návrat do společnosti, která se na ně dosud dívá skrz prsty. Modré stany bezdomovců se najednou objevily v parcích velkých měst, kolem honosných galerií a koncertních sálů, jež jsou většinou obklopeny zelení a nezastavěnými plochami. Bezdomovci spí na podlaze v nádražních budovách a podzemních obchodních domech. Velká většina z nich pracovala ve stavebnictví, které však bylo postiženo ekonomickou krizí. Zbytek byl zaměstnán ve výrobním sektoru a ve službách. Většina z nich žije na ulici jeden rok, ale je mezi nimi i muž, který tímto způsobem života žije již více než 10 let. Téměř jedna čtvrtina těchto lidí tvrdí, že si již nemohli dovolit platit za nájem, vodu i elektřinu. Další čtvrtina musela opustit své firmy, které jim dříve platily nájem nebo měly své vlastní ubytovny či bytové komplexy. Skoro všichni přišli o práci, ať již v důsledku nemoci, úrazu, snižování počtu pracovních míst; mnoho z nich nemohlo spoléhat na tradiční japonskou rodinnou sociální síť.<sup>90</sup>

Podle zákona o sociální ochraně v Japonsku každý bezdomovec, který onemocní či utrpí úraz, může kdykoliv navštívit sociální odbor na radnici (státní sektor je hlavním zdrojem pomoci). Má právo na bezplatnou lékařskou pomoc. Dostane se také pomoci každému, kdo hledá práci. Například radnice pomáhá bezdomovci vyplnit veškeré doklady, když hledá práci. Zadarmo mu nabídne hygienické zabezpečení, vyfotografuje jej a zaplatí za dopravu na místo, kde se má setkat se svým potenciálním zaměstnavatelem. Japonsko dává lidem v nouzi životní minimum a další elementy sociální pomoci, s nimiž zabezpečuje lidi v nouzi také Evropa. Jediný problém zde však spočívá v tom, že stát pomůže jen těm osobám, které mohou dokázat, že již nejsou schopny pracovat (z důvodu zdravotních, nebo kvůli pokročilému věku), že nevlastní půdu, ani nemovitosti, a že se jim nedostává podstatné pomoci od přímých příbuzných. Sociální pracovníci pak vedou důkladné rozhovory se žadatelem o pomoc. Na základě těchto informací vláda určí rozsah podpory. Sociální pracovníci pak často navštěvují osobu, která podporu pobírá, a zkoumají, jak by jí mohli pomoci. Např. bezdomovec nemá stálou adresu. V Japonsku je ale adresa jedním z hlavních prvků lidské identity. Na adresu se píše, posílají se podpory.

<sup>86</sup> <http://www.nrzp.cz/userfiles/file/narodni-program-er-2010.doc>

<sup>87</sup> <http://www.nadeje.cz/index.php?q=node/47>

<sup>88</sup> <http://www.ikoktejl.cz/magaziny/koktejl/Mkzahrrepo0301.html>

<sup>89</sup> <http://zpravy.kurzy.cz/295296-japonsko-nezamestnanost-v-rijnu-vyskocila-na-4-5-maloobchod-vyrazne-nad-odhady/>

<sup>90</sup> <http://www.bezdomovci.estranky.cz/clanky/archiv-nejctenejsich/bezdomovci-v-nejbohatsi-zemi-sveta.html>

Takže mnozí bezdomovci jednoduše nemohou obdržet podporu, protože nemají adresu. Řada z nich ztratila zaměstnání jen proto, že v době ekonomické krize se mnohé podniky a firmy snažily ušetřit peníze svým uzavřením. Mnozí z Japonců protestují proti výstavbě středisek pro potřebné a chudé lidi v jejich čtvrti. Bojí se snížení cen pozemků právě z důvodu přítomnosti těchto zařízení v jejich oblasti. Často si uvědomují, že pro Japonsko je tento problém něčím novým. Pro mnoho Japonců je tento současný stav něco, za co se společnost stydí a o čem odmítá veřejně mluvit. Ne všichni však bezdomovci opovrhují. Stále více občanů se snaží pomoci (studenti, zdravotní sestry, kadeřníci, lékaři). Darují pro ně jídlo, přikrývky, šaty, dokonce peníze. Pořádají různé kampaně, které pomáhají lidem bez domova přežívat, hlavně v zimních měsících. Jejich počet neustále vzrůstá.<sup>91</sup>

## Závěr

Ale ať chceme či ne, tito lidé jsou zde, existují a potřebují naši pomoc, kterou bychom jim měli umět nabídnout. Řešením tohoto stavu není jeho ignorace či agrese vůči těmto lidem nebo neúčelné pomáhání, ale naopak promyšlená cílená pomoc znalá problémů a potřeb této minority. Pomoci jim k opětovnému navrácení se do plného života, k důstojné integraci do stávající společnosti. Budeme-li se o ně zajímat a poznávat podmínky, z kterých tito lidé vycházejí a které je dovedly do stávající situace, můžeme se také lépe zaměřit na prevenci. Již u nejmladších generací našeho obyvatelstva je nezbytné působit na občanské povědomí se snahou o pochopení existence těchto sociálních problémů. Celá společnost by měla napomáhat těmto lidem dostat se z bludného kruhu jejich života, jejich prohlubující se chudoby a společenského vyloučení.

## Literatura

- BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L.: *Slabikář sociální práce na ulici – supervize, streetwork, financování*. Brno 2003.
- HOCH, CH., SLAYTON, R. A.: *New Homeless and Old: Community and the Skid Row Hotel*. Philadelphia 1989.
- HRADECKÁ, V., HRADECKÝ, I.: *Bezdomovectví – extrémní vyloučení*. Praha 1996.
- HRADECKÝ, I.: *Bezdomovectví – extrémní vyloučení*. Praha 1996.
- Hradecký, I. et al.: *Definice a typologie bezdomovství*. Praha 2007.
- JANEBOVÁ, R.: *Proces vzniku a stádia bezdomovectví*. Sociální práce, č. 4, České Budějovice 1999 (a), s. 27-28.
- KOLEKTIV AUTORŮ: *V Praze doma bez domova 2010. Pouliční průvodce Prahou*. Praha 2010.
- KOTÝNKOVÁ, M.: *Trendy v prevenci bezdomovectví*. In: *Příklady nejlepší praxe v boji proti bezdomovectví*. Praha 2003.
- KRAJČOVÁ, J.: *Problematika žebráků a bezdomovců v Praze. Postoj společnosti k této otázce*. Praha 2001.
- MATOUŠEK, O.: *Metody a řízení sociální práce*. Praha 2003.
- MATOUŠEK, O. a kol.: *Sociální práce v praxi*. Praha 2005.
- MAREŠ, P.: *Sociologie nerovnosti a chudoby*. Praha 1999.
- PAVELKOVÁ, J.: *Problematika lidí v nouzi*. Praha 2007.
- PAVELKOVÁ, J.: *Antropologicko-sociální studie problematiky bezdomovců a žebráků v České republice*. Brno 2010.
- POLOŇOVÁ, Jaroslava et al.: *Chudoba a bezdomovectví*. In: *Aplikovaná sociální patológia v sociálnej práci*, Bratislava 2011, s. 376-429.
- PRINZOVÁ, M.: *Bezdomovci očima veřejnosti a sociálních pracovníků*. Brno 2001.
- SCHWARZOVÁ, G.: *Sociální práce s bezdomovci*. In: *Sociální práce v praxi*. Praha 2005.
- ŠTĚCHOVÁ, M. a kol.: *Bezdomovectví a bezdomovci z pohledu kriminologie*. Praha 2008. TOKÁROVÁ, A. a kol.: *Kapitoly z dějin, teorie a metodiky sociální práce*. Martin 2007.
- VÁGNEROVÁ, M.: *Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky*. Praha 1999.
- ŽILOVÁ, A.: *Chudoba a bohatstvo – paradoxy současnej doby*. Banská Bystrica 2008.

<sup>91</sup><http://www.ikoktejl.cz/magaziny/koktejl/Mkzahrrepe0301.html>

**Kontakt na autorku:**

doc. RNDr. Jaroslava Pavelková, CSc.

Bankovní institut vysoká škola, a.s.

Nárožní 2600/9

158 00 Praha 5

Česká republika

E-mail: [jpavelkova@bivs.cz](mailto:jpavelkova@bivs.cz)

# KVANTITATIVNÍ TEORIE PENĚZ A ROVNICE MĚNOVÉ ROVNOVÁHY

## QUANTITATIVE THEORY OF MONEY AND EQUATION OF EXCHANGE

**Richard POSPÍŠIL**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Emise peněz centrálními bankami a stanovování úrokových měr je hlavní náplní jejich činnosti. Tím banky bezprostředně ovlivňují chování domácností, firem, finančních trhů i státu s dopadem na reálný výstup, zaměstnanost i ceny. V oblasti emise peněz je nutno sledovat nejen objem emitovaných peněz, ale i charakter a funkce, jejichž nositeli peníze jsou. Mezi první ekonomy, kteří uvažovali v intencích kvantitativního peněžního myšlení patří J. Lock, D. Hume, D. Ricardo aj. K zakladatelům moderního monetarismu 20. století pak patří I. Fisher a M. Friedman. Fisher také jako první definoval rovnici měnové rovnováhy ve tvaru, v jakém je známa dodnes. Cílem příspěvku je poukázat na různá pojetí této rovnice a její modifikace i různé významy jejich proměnných. V oblasti peněžního agregátu  $M$  – Money jde rovněž o denominaci tohoto agregátu na jeho různé součásti, což je velmi důležité při naplňování cílů měnové politiky. Tento aspekt je velmi důležitý především v dnešní době, kdy centrální banky provádějí svoji politiku v krizovém období s protichůdnými cíly cenové stability i hospodářského růstu.

**Abstract:** The central banks emission of money and determination of interest rates is their main business activity. By these activities the central banks directly affect behavior of household, firms, financial markets and states as well with impact on the real output, employment and prices. In the area of emission of money there is necessary to watch not only the volume of money, but also their character and function. Among the first economists, who consider in intentions of quantitative monetary thinking are J. Lock, D. Hume, D. Ricardo and others. The founders of modern monetarism of 20th century are I. Fisher and M. Friedman. Fisher was the first, who defined the equation of exchange in the structure known nowadays. The aim of the study is to point out the various concepts of the equation, its modifications and the various meaning of variables. In the area of money aggregate  $M$  – Money is also considered denomination of this aggregate on its various components, which is very important for filling the objectives of monetary policy. This aspect is very relevant especially today, when central banks do their monetary policy in crisis period with conflicting objectives of price stability and economic growth.

**Klíčová slova:** Emise peněz, měnová politika, měnová rovnováha, monetarismus, Irving Fisher

**Keywords:** Emission of money, monetary policy, monetary equilibrium, monetarism, Irving Fisher

**Afiliace:** Tento příspěvek vznikl v rámci řešení rozvojového projektu „Inovace výuky ekonomických disciplín na Univerzitě Palackého a její propojení s praxí“, reg. č. CZ.1.07./2.2.00/28.0027

### 1 Úvod

Současná ekonomická krize je primárně krizí rozpočtovou a dluhovou. Přesto jsou otázky kolem měnové politiky kontinuálně diskutovány, a s veřejnými rozpočty a veřejnými dluhy jsou široce řešeny i otázky z oblasti měnové politiky. Centrální banky emitují peníze a určují krátkodobé úrokové sazby, čímž bezprostředně ovlivňují chování finančních trhů, bohatství, reálný výstup, zaměstnanost a samozřejmě ceny.

I po několika desetiletích reálného fungování centrálního bankovníctví se však můžeme setkávat se schématickým zjednodušováním měnové politiky, jehož důsledkem je to, že monetaristický přístup je stále více zjednodušován a zaměřován pouze na regulaci množství peněz v ekonomice. Jsou – možná pro svoji obsahovou náročnost a někdy i nejednoznačnost - opomíjeny ostatní aspekty měnové politiky, především vlastní fungování a vlastnosti peněz, rychlost jejich obratu či například využívání regulací krátkodobých úrokových měr. Peníze v oběhu je tak nutno sledovat nejen co do jejich množství, ale i co do funkcí, jejichž nositeli jsou.

## 2 Rovnice měnové rovnováhy

S prvními názory, které se dotýkají kvantitativního peněžního myšlení, se setkáváme už více než před čtyřmi stoletími v souvislosti s rostoucím přílivem zlata a stříbra ze zámoří do Evropy. Řada filozofů té doby si všimla, že spolu s nárůstem zlata a stříbra v oběhu dochází i k růstu cen. Zvýšené množství zlata a stříbra sice povzbudí průmysl a obchod, ale poté, co se nominální změny usadí, nedochází k růstu reálných veličin. Zvýšením množství peněz lze snížit jejich hodnotu a naopak. Dojde-li naopak k poklesu peněz v oběhu (drahých kovů) je úbytek peněz vyvážen jejich rychlejším obratem. Ekonomové a filozofové již od 17. století více či méně konkrétně hovoří o rovnováze mezi množstvím peněz v oběhu a rychlostí tohoto oběhu na straně jedné a mezi množstvím nabízeného zboží a služeb na straně druhé.

Výše uvedený vztah lze, jako většinu ekonomických vztahů a souvislostí, shrnout do matematické rovnice. Její prvenství je některými ekonomy na konci 19. století připisováno věhlasnému americkému astronomovi a ekonomovi Simonovi Newcombovi, který ve svém díle *Principles of Political Economy* publikovaném v roce 1885 hovoří o „rovnici směny mezi penězi a zbožím“. Prvním autorem, který publikoval známou rovnici v nám dnes známém tvaru byl ve svém díle *The Purchasing Power of Money: Its Determination and Relation to Credit, Interest, and Crises* publikovaném v roce 1911 vynikající americký ekonom Irving Fisher, jehož díla jsou považována za počátek a základ monetarismu. V jeho zápisu má známá rovnice tvar:

$$MV = PT$$

M je nominální množství peněz (určované centrální bankou - Money), V je rychlost obratu (cirkulace - Velocity) peněz, která určuje, kolikrát je během uvažované doby v průměru použita jedna koruna k nákupu zboží. Na pravé straně rovnice určuje P průměrnou cenu zboží a služeb (v tomto případě tedy cenovou hladinu -Price) a T počet transakcí (Transaction). V dnešním pojetí rovnice zahrnujeme pod T pouze nabídku finální produkce zboží a služeb, takže T je nahrazeno Q (reálným produktem) a rovnice má následující podobu:

$$MV = PQ = (p_1q_1 + p_2q_2 + \dots)$$

Na každý nákup se tedy můžeme dívat jako na zápis podvojného účetnictví dvěma způsoby. Jednak jako na množství peněz, které bylo utraceno a jako na množství zboží a služeb (násobené jejich cenou), které bylo nakoupeno. Levá strana rovnice je tedy nabídkou peněz a pravá strana rovnice nabídkou zboží, resp. poptávkou po penězích.

Z výše uvedené rovnice mimo jiné vyplývají podle Fishera následující závěry:

- ceny se mění přímo úměrně k množství peněz v případě, že zůstane nezměněn rozsah obchodu Q i rychlost oběhu peněz V,
- ceny se mění přímo úměrně s rychlostí obratu (oběhu) peněz v případě, že množství peněz M i množství nakoupeného zboží Q se nezmění,
- ceny se mění v opačném poměru k rozsahu nakoupeného zboží Q za předpokladu, že množství peněz M i rychlost jejich oběhu V se nezmění.

Logickým důsledkem výše uvedených vztahů je tzv. neutralita, resp. superneutralita peněz, tedy že peníze neovlivňují reálné veličiny ekonomiky (reálný produkt a výši nezaměstnanosti), ale pouze nominální veličiny (cenovou hladinu, nominální produkt, případně obojí). Peníze jsou považovány za neutrální tehdy, pokud změny peněžní zásoby nemají dlouhodobý vliv na reálné úrokové sazby, reálný produkt a reálný měnový kurz, neboť výše zmíněné veličiny se v nominální výši mění v poměru jedna ku jedné k nominální změně peněžní zásoby. Jediným výsledkem nabídkového šoku na straně změny (růstu) peněžní zásoby tak je pouze růst cenové hladiny. Za superneutrální jsou pak peníze považovány tehdy, pokud permanentní změny peněžní zásoby nemají dlouhodobý vliv na reálné úrokové sazby, reálný produkt i tempo růstu reálného produktu a reálný



měnový kurz, neboť míra inflace a výše zmíněné veličiny se v nominální výši mění v poměru jedna ku jedné k nominální změně peněžní zásoby.

V oblasti měnové politiky byl Fisher také prvním ekonomem, který začal jasně a důsledně rozlišovat mezi reálnými a nominálními úrokovými sazbami. Tzv. Fisherův efekt hovoří o změně velikosti reálných úrokových sazeb v závislosti na výši nominálních úrokových sazeb a inflace. Standardně jsou reálné úrokové sazby uvažovány jako nominální úrokové sazby minus inflace. Podle Fishera je však vzájemná vazba daleko složitější. Reálná úroková sazba  $r$ :

$$r = [(1 + i) / (1 + \pi)] - 1$$

$i$  je nominální úroková sazba a inflace  $\pi$  je míra růstu indexu spotřebitelských cen. Tento vztah Fisher vysvětluje dopadem inflace do ekonomiky. Inflace nejen znehodnocuje reálný výnos úrokových sazeb, ale především deformuje ceny zboží a služeb, proto jsou reálné úrokové sazby dle Fishera nižší, než odpovídá prostému rozdílu mezi nominální výší sazeb a výší inflace.

Další vývoj kvantitativní peněžní teorie ve 20. století ovlivnily nejvíce dva zásadní národohospodářské přístupy – keynesiánství a monetarismus.

Vědeckým a ideovým zakladatelem keynesiánského myšlení se stal v první polovině 20. století všestranný britský ekonom a matematik John Maynard Keynes, jehož odkaz do všech oblastí ekonomické vědy je dodnes obrovský. Jeho kniha *The General Theory of Employment, Interest and Money* z roku 1936 se stala zásadní prací tehdejšího hlavního proudu ekonomické teorie.

Keynes se neomezil pouze na práci s výše uvedenými makroekonomickými agregáty, ale pracoval především s agregátem  $M$  v souvislosti s jeho vztahem k veličinám jako jsou nezaměstnanost, investice, úrokové sazby, hospodářský růst a rozpočtový deficit apod. Na zmíněný agregát  $M$  začal Keynes pohlížet z jiného úhlu – kladl totiž důraz na další vlastnost, jíž jsou peníze nositelem, a tou je vedle rychlosti jejich obratu i likvidita. Na množství peněz v oběhu se Keynes díval jako na poptávku po penězích. Pro držení různých forem peněz může mít jedinec nejrůznější motiv. Jednak drží peníze za účelem nákupu zboží a služeb – motiv transakční (oběhu) a jednak drží peníze za účelem držení rezervy – motiv opatrnosti, resp. tezaurační motiv (rezervy). Na základě výše uvedeného vidíme, že jednotlivé formy peněz (držené na základě určitého motivu) se od sebe podstatně liší v závislosti na svojí likviditě. Transakční peníze (motiv oběhu) mají podobu hotovostní nebo netermínovanou na rozdíl od peněz, které jsou drženy jako rezerva (motiv opatrnosti), které mají většinou podobu termínovaných vkladů nebo peněz uložených jako peněžní aktivum. A právě velikost, intenzita a preference těchto motivů určuje stupeň likvidity peněz. Neboli: aktivum je tím více penězi, čím je likvidnější a likvidnější je tím více, čím náklady spojené s jeho směňováním budou nižší.

Keynesův přínos a vliv byl ve své době téměř bezmezný. Vědeckými metodami dokazoval nutnost státních zásahů do ekonomiky s pozitivním dopadem na agregátní poptávku (spotřeby a investic) a zaměstnanost. V oblasti kvantitativní peněžní teorie je jeho hlavním přínosem – mimo jiné – změna pojetí peněz a jejich forem na základě likvidity. Keynes jako první vznesl požadavek na rozčlenění peněz na základě poptávky po penězích do jednotlivých agregátů podle stupně jejich likvidity. V současné době je práce s peněžními agregáty naprosto nedílnou součástí kvalifikovaného provádění měnové politiky centrálních bank. Ty sledují nejen absolutní výši jednotlivých agregátů, ale především změny a přesuny mezi nimi.

Vývoj ekonomického myšlení poslední třetiny 20. století byl významně ovlivněn tzv. chicagskou ekonomickou školou, která se začala kvantitativní teorií zabývat z monetárního hlediska. Tento monetaristický proud vyústil ve směr reprezentovaný přední osobností liberální ekonomické teorie a zastáncem doktríny *Laissez faire* Miltonem Friedmanem.

U Keynese není vztah mezi množstvím peněz a ostatními veličinami transakční rovnice zdaleka tak jednoduchý, jak by se mohlo z této jednoduché matematické rovnice zdát. Na výše uvedené veličiny má vliv celá řada již zmíněných faktorů – likvidita peněz, znehodnocení peněz inflací, nezaměstnanost, spotřebitelské preference, abychom jmenovali alespoň některé. Zato monetaristé shledávají tento vztah daleko přímočařejší. V případě, že se ekonomika nenachází v období prudkých změn a spotřebitelské preference jsou stabilní v důsledku stabilního očekávání budoucích příjmů a rychlost obratu peněz  $V$  (poměr mezi hrubým domácím produktem a množstvím peněz, tj.  $HDP/M$ ) je poměrně stálá, pak lze skrze množství peněz  $M$  zřetelným způsobem ovlivňovat ceny a tím i hospodářskou aktivitu. Tyto jednoznačné závěry formuloval Friedman v řadě

odborných i vědeckých statí, například ve studiích *The Role of Monetary Policy* z roku 1968, *The Optimum Quantity of Money: And Other Essays* z roku 1976, *Monetary Policy: Theory and Practice* z roku 1982 a v řadě dalších.

### 3 Peněžní agregáty

Vzájemnou korelaci mezi růstem cenové hladiny  $P$  a růstem peněžní zásoby  $M$  potvrdila řada výzkumů prováděných nezávisle na sobě v řadě vyspělých zemí. Má-li být tedy zachována cenová stabilita, tedy hlavní cíl činnosti centrálních bank v současnosti, je zásadním úkolem zachovat rovnoměrný růst peněžní zásoby i růst produkce. Jinými slovy: k inflaci dochází, pokud levá strana rovnice, resp. růst množství peněz (za předpokladu stabilní rychlosti obrátu  $V$ ) předbíhá pravou stranu rovnice, tj. růst produktu (nabídky zboží a služeb). Ve svém díle *Inflation: Causes and Consequences* z roku 1963 Friedman tento jev popisuje slovy, že inflace je vždy a všude peněžním jevem.

Ruku v ruce s tím, jak se toto nové ekonomické pojetí kvantitativní peněžní teorie i inflace objevilo a prosadilo, se dostávaly tyto myšlenky stále více do podvědomí praktické činnosti a měnové politiky centrálních bank. V poslední době tomuto faktu napomohl i nástup výpočetní techniky s možností modelování ekonomických procesů, resp. vztahů výše uvedených veličin s důrazem na množství peněz v oběhu a jeho dopad na inflaci, nejrůznějšími ekonomicko – matematickými modely.

Praxe ukazuje, že centrální banky věnují v současné době výši peněžní zásoby mimořádnou pozornost. Hlavní otázkou, která před nimi stojí pak je, jak určit velikost té složky peněžní zásoby, se kterou banka především pracuje při praktickém naplňování svojí emisní a regulační politiky. Na tomto místě se opět vracíme ke výše zmíněnému faktu, který spočívá v rozdílné likviditě různých forem peněz, které kumulativně a pro účel rovnice peněžní rovnováhy označujeme jako agregát  $M$ . Do praxe centrálních bank se proto dostalo metodické a strukturální rozlišení agregátu  $M$  na jednotlivé složky, které jsou pečlivě sledovány co do svojí absolutní výše i co do vzájemného přesunu objemu mezi sebou. Agregát  $M1$  se někdy označuje jako transakční peníze (úzké peníze, narrow money), je to nejdůležitější a nejostřeji sledovaný agregát.  $M1$  podle metodiky České národní banky zahrnuje oběživo, tj. bankovky a mince, a také zůstatky, které lze okamžitě převést na oběživo nebo použít k bezhotovostní platbě, např. jednodenní vklady. Jde o nejlíkvidnější peněžní agregát. Agregát  $M2$  v sobě zahrnuje agregát  $M1$  a navíc vklady se splatností do dvou let a vklady s výpovědní lhůtou do tří měsíců. V závislosti na likviditě lze tyto vklady převést na složky úzkých peněz, ale v některých případech se mohou objevit určitá omezení, jako např. nutnost dát výpověď, prodloužení, penále nebo poplatky. Definice  $M2$  odráží zájem o analýzu a sledování peněžního agregátu, který kromě oběživa zahrnuje i likvidní vklady. Agregát  $M2$  se nazývá jako střední peníze (skoro peníze, near the money). Stejným způsobem můžeme pokračovat dál a analyticky vytvářet další agregáty se stále nižší mírou likvidity. Agregát  $M3$  zahrnuje agregát  $M2$  a obchodovatelné nástroje emitované sektorem měnových finančních institucí. Do tohoto agregátu patří některé nástroje peněžního trhu, zejména akcie a podílové listy fondů peněžního trhu a repo operace. Vysoká míra likvidity a cenová jistota zajišťují, že jsou tyto instrumenty blízkými substituty vkladů, i když jejich likvidita je podstatně nižší. Jejich zahrnutí vede k tomu, že  $M3$  je méně ovlivňován substitucí mezi různými kategoriemi likvidních aktiv než jsou užší definice peněz a díky tomu je stabilnější. Agregát  $M3$  se nazývá jako široké peníze (broad money). Agregát  $M4$  zahrnuje agregát  $M3$  a spolu s ním navíc vklady v domácích nebankovních institucích v domácí měně a krátkodobé cenné papíry v domácí měně (například avalované směnky a šeky). Agregát  $M5$  zahrnuje agregát  $M4$  a ostatní cenné papíry v domácí měně (například dlouhodobé obligace nebo dluhopisy).

Proč jsou jednotlivé agregáty centrálními bankami tak pečlivě sřezeny? Jednoduše proto, že výše a objemová změna jednotlivých agregátů je významným indikátorem hospodářské výkonnosti ekonomiky. Přesun peněz z agregátu  $M1$  do agregátu  $M2$  signalizuje zvýšenou spořivost v ekonomice. Navýšení agregátu  $M2$  je pro obchodní banky základním zdrojem pro poskytování úvěrů. Zvýšené, avšak obezřetné úvěrování podnikatelských subjektů bankami znamená zvýšenou investiční aktivitu i zvýšený přísun peněz podnikům v jiných formách (prostředky na provoz, export apod.). Mnohými analýzami bylo zjištěno, že nárůst agregátu  $M2$  je s určitým časovým odstupem následován růstem  $GDP$ . Rychlý růst tohoto druhu peněz tedy provází konjunkturu, jeho omezování může být naopak často následováno recesí, či může mizet ještě horší důsledky.

Tak, jak bývá obtížné rozčlenit peněžní agregát  $M$  do jednotlivých složek podle nějakého kvalitativně - metodického hlediska, je stejně obtížné určit optimální výši těchto složek i co do jejich výše. To závisí nejen na rozhodnutí centrální banky, ale také na konkrétní hospodářské situaci země, na prioritách vlády a její

hospodářské politice, na struktuře státního rozpočtu nebo stavu bankovního sektoru. Praktická aplikace monetární politiky tedy závisí na prioritách, které se v dané zemi přikládají budoucímu stavu národní ekonomiky. Proto nelze jednoduše ani posuzovat a porovnávat peněžní agregáty různých zemí mezi sebou. Centrální banka na konci roku může určit tzv. cílový koridor výše peněžní zásoby, a to například rozčleněním roku na čtyři čtvrtletí a porovnání plánované a očekávané výše s rokem předcházejícím. Tak může dojít k postupnému upřesňování cílů monetární politiky, a to i několikrát ročně. Při upřesňování výhledů se bere v úvahu široké spektrum informací od aktuálního stavu hospodářství, jeho růstu nebo poklesu, dále tlaky na růst cen, kurzové změny, ceny komodit a celá řada jiných, v tu dobu i obtížně odhadnutelných skutečností.

Posuzování peněžního agregátu M centrálními bankami izolovaně, bez vzájemných vazeb a respektování vzájemně odlišných funkcí peněz však jen velmi málo vypovídá o konkrétním stavu a naplňování emisní politiky centrální banky. Zcela jiné poslání v peněžním oběhu mají peníze ve formě kapitálu, které přinášejí produkt, následně důchod, příjem, mzdu a daně do státního rozpočtu než peníze ve formě oběživa, které pouze umožňují směnu a spotřebu již vyrobeného produktu. Obojí jsou sice peníze měnového agregátu M, ale s naprosto odlišnými monetárními funkcemi a důsledky.

## Závěr

Hlavním cílem měnové politiky centrálních bank vyspělých ekonomik je v současnosti péče o cenovou stabilitu. Přesně takto hovoří o měnovém cíli u nás článek 98 Ústavy ČR a § 2 zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Stejný cíl, tedy cenovou stabilitu, má článkem 105 Smlouvy o fungování Evropské unie stanoven i Evropská centrální banka. ČNB rovněž podporuje obecnou hospodářskou politiku vlády, pokud není tento vedlejší cíl v rozporu s cílem hlavním. Úloha zajistit stabilitu cen v ekonomice, tj. přispět k tvorbě stabilního prostředí pro rozvoj podnikatelských aktivit, je výrazem odpovědnosti centrální banky za udržitelný ekonomický vývoj. ČNB usiluje o plnění uvedené úlohy v rámci měnově politického režimu zvaného cílování inflace.

ČNB, podobně jako většina centrálních bank, se soustřeďuje především na stabilitu spotřebitelských cen. V praxi se stabilitou cen rozumí zpravidla nikoli doslova neměnnost cen, nýbrž jejich mírný růst. Růst cen odpovídající cenové stabilitě by měl zahrnovat statistické vychýlení směrem nahoru, k němuž dochází při měření růstu těchto cen, a měl by také dát dostatečný prostor pro drobné změny cenových relací, k nimž v každé ekonomice s efektivním cenovým systémem neustále dochází.

Dominantní činností centrálních bank v současnosti v oblasti měnově politické je především stanovování úrokových sazeb a operace na volném trhu. Emisní činnost centrálních bank bývá naopak často opomíjena. Přitom v oblasti úrokových sazeb jsou možnosti centrálních bank ovlivňovat úrokovými sazbami chod ekonomiky značně omezeny. Komerční banky si zajišťují své zdroje především na primárním trhu případně v obchodech mezi sebou na trhu mezibankovním a politika centrálních bank je tak poměrně málo účinná. Tuto skutečnost lze velmi dobře pozorovat i v dnešní době, kdy politika minimálních sazeb nastavených centrálními bankami není s to účinně podpořit ekonomiku a její růst.

Naopak v kvalifikované emisi peněz a regulaci peněžního agregátu M lze dnes spatřovat daleko účinnější měnově politický nástroj směřující k hospodářskému oživení a udržitelnému růstu. Centrální banky musí pečlivě analyzovat i vnitřní skladbu tohoto agregátu na jednotlivé dílčí agregáty M1 až M5 a tomu přizpůsobovat i další nástroje z pestrého vějíře svého měnově politického instrumentária. Ve svojí emisní činnosti si však musí počínat velmi obezřetně, protože nadměrná emise, jak bylo řečeno, vede ve svém důsledku vždy k růstu cen a její vliv na reálný produkt je v delším období nulový.

## Literatura

- [1] FISHER, I. *The Purchasing Power of Money: Its Determination and Relation to Credit, Interest, and Crises*. New York: The Macmillan, 1922.
- [2] FRIEDMAN, M. *The Role of Monetary Policy*. *American Economic Review*. Vol. 58, No. 1 (Mar., 1968), pp. 1–17
- [3] FRIEDMAN, M. *Za vším hledej peníze*. Praha: Management Press, 1997.
- [4] KEYNES, J. M. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha: Československá akademie věd, 1963.
- [5] NEWCOMB, S. *Principles of Political Economy*. New York: Harper, 2007.
- [6] *Fiskální výhled Ministerstva financí České republiky, 2011*, dostupné z [www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ek\\_fiskalni\\_vyhledy.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ek_fiskalni_vyhledy.html)

***Kontakt na autora:***

Doc. Ing. Richard Pospíšil, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 00 Olomouc  
richard.pospisil@upol.cz

***Krátká informace o autorovi:*** Autor pracuje na Univerzitě Palackého od roku 1997, na Katedře aplikované ekonomie FF od roku 2011. Těžištěm jeho odborného a vědeckého zájmu je oblast veřejné ekonomiky, především otázky týkající se měnové a fiskální politiky. V roce 2009 se habilitoval na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně pro obor ekonomika a management

# VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICCE

## USE OF SOCIAL NETWORKS IN MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC

**Kristýna POTŮČKOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

***Abstrakt:** Cílem příspěvku je prezentovat výsledky výzkumu, který probíhal mezi českými společnostmi. Výzkum byl zaměřen na znalost a využívání sociálních sítí uvnitř společností. Jako výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové šetření a jeho následná analýza. Z dotazníkového šetření vyplývá, že využívání sociálních sítí ve firmách je v České republice v začátcích. Společnosti mnohdy nevidí smysl ve využívání sociálních sítí, popřípadě s nimi nemají pozitivní zkušenosti.*

***Abstract:** The aim of this paper is to present the results of research conducted among Czech companies. The research was focused on the acquaintance with social networks and their use within companies. As for the research method, the author choose a questionnaire survey and its subsequent analysis. The survey shows that the use of social networks in the companies in the Czech Republic is only at the beginning. Companies often do not see the reasons why and for what purpose to use social networks, or don't have a positive experience with them.*

***Klíčová slova:** Sociální síť, management, dotazníkové šetření*

***Keywords:** Social Networks, Management, Survey*

***Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant FF\_2012\_002 Management v éře sociálních médií.*

### **1 Základní informace o sociálních médiích**

Na začátek bych ráda uvedla pár citátů jako úvod do problematiky.

„Pokud jste si někdy mysleli, že sociální média jsou pouze pro náctileté nebo prostředek k mrhání času na pracovišti, zamyslete se znovu.“ Fred Johnson, President and CEO, Credit Union Executive Society [1]

„Sociální média jsou o účasti.“ Richard Dennison, Senior manažer pro sociální média v britském Telecomu. [1]

Sociální média, název, pod kterým se nepochybně každému na světě vybaví minimálně jedna ze sociálních sítí, jako je například Facebook nebo Twitter. Ale vzhledem k tomu, že termín sociální média můžeme chápat i mnoha jinými způsoby, obzvláště pokud dojde k jejich využívání ve společnostech, si dovoluji uvést pár citací

z knihy „Social Media at Work“ [1], která se, jak podle názvu můžeme soudit, zabývá využíváním sociálních médií v práci.

„Termín „sociální média“ obvykle odkazuje na mnoho relativně levných a široce dostupných elektronických nástrojů, které každému umožňují přístup k různým informacím a současně dávají možnost nejrůznější informace zveřejňovat, spolupracovat na společném cíli nebo budovat vztahy.“ [1]

V dnešní době existuje několik druhů sociálních médií, liší se jak podobou, tak různými funkcemi a aplikacemi. Nejčastěji se můžeme setkat s těmito typy: diskuzní fóra, blogy, wiki a podcasty. Všechny tyto elektronické nástroje využívají speciální druh sociální technologie, kterou odborně nazýváme Web 2.0. Web 2.0 je internetová fáze, která komukoli umožňuje vytvářet a sdílet informace. Mezi nejznámější sociální sítě dnes řadíme Facebook, Google+ a Twitter, které lidem umožňují sdílet a propojovat informace napříč celým světem. Dále můžeme zmínit LinkedIn, Yammer a Xing, jejichž hlavním účelem je prezentovat pracovní úspěchy uživatelů. Flickr a Snapfish jsou více známé v USA a slouží ke sdílení fotek. Wikipedia a Wikispace umožňují spolupráci a sdílení znalostí a nesmíme zapomenout na MySpace, který byl původně sestavený pro sdílení hudby. [1]

Mnoho lidí dnes pochybuje o tom, že sociální média by pro ně mohla být jakýmkoli způsobem užitečná. Nemalý počet zaměstnavatelů vnímá sociální média pouze jako „žrouta“ času svých zaměstnanců, kteří místo toho, aby pracovali, vysedávají na Facebooku a stěžují si, jak nemají rádi svou práci. Co by společnosti měly určitě brát v potaz je fakt, že generace Y, neboli Millenials, jsou obecně velmi sžití s komunikací, propojováním a spoluprací prostřednictvím sociálních médií. Tuto skutečnost dosvědčuje, že 95% Millenials je připojeno/zaregistrováno na sociálních sítích. [2] Pro větší porozumění jsem se rozhodla uvést pár zajímavých statistik, které by mohly vnést trochu světla do chápání sociálních médií a hlavně toho, proč jsou pro nás v této době tak důležitá.

- více než polovina obyvatel země mladší 30- ti let nezná život bez internetu [2]
- 81% B2B společností má účet na sociálních médiích [2]
- k Facebooku se přidalo 100 mil. nových uživatelů za méně než 9 měsíců [2]
- kdyby Facebook byl země, byla by to 3. nejvíce obydlená země na světě [2]
- 95% společností používá sociální média (hlavně LinkedIn) pro nábor nových zaměstnanců [3]
- každou sekundu se přidává na LinkedIn nový uživatel [3]
- generace Y a Z považuje email za pasé – některé univerzity je již přestaly distribuovat mezi nové studenty X [3]
- oddělení zaměstnanosti v US odhaduje, že dnešní student bude mít 10-14 zaměstnání do doby než dosáhne 38 let [4]
- 1 ze 4 pracovníků byl u svého současného zaměstnavatele méně než rok, 1 ze 2 méně než 5 let [4]

## 2 K čemu jsou sociální média dobrá a čemu mohou pomoci

Sociální média mohou v mnoha oblastech pomoci, ale i uškodit. Proto je velice důležité soustředit se na to, co všechno mohou sociální média ovlivnit i bez našeho přičinění a na jaké oblasti bychom se měli soustředit, pokud začneme sociální média aktivně využívat. Mimo jiné mohou mít pozitivní vliv v těchto oblastech:

### 1. Branding a marketing produktu:

- Více než 30% světové populace používá internet. v rozmezí let 2000 - 2011 tento trend narostl o 480%, v následujících 5-ti letech se očekává další nárůst o 100%. Návštěvníků Wikipedie je dnes kolem 684 milionů a Facebooku více jak 300 milionů. V Evropě, Asii a Severní Americe internetoví uživatelé stráví více jak 50% svého času na rozdílných sociálních sítích, kde provádí tzv. sociální networking, což znamená, že sdílejí informace e dalšími uživateli. Tyto informace se tak velice rychle rozšiřují mezi další uživatele. [5] Proto je pro každou společnost velice důležité, aby věděla, zda uživatelé sdílí dobré a příjemné zkušenosti s jejich produkty/službami, či rozšiřují zkušenosti negativní.

### 2. Corporate Social Responsibility:

- Prosazování CSR se v dnešní době stává velice populárním a je vyžadováno z externího prostředí. Společnosti dnes mnohdy nad CSR aktivitami uvažují jako nad investicí do marketingu společnosti. (př. Google investoval 2 miliony USD do Khan Academy. Jedná se o neziskovou vzdělávací organizaci.

Tato investice napomohla ke zvýšení popularity a důvěry mezi lidmi ve společnost, následně na to byla aktivita využita pro masivní marketingovou strategii v asijských státech a rozvojových zemích.) [5]

### 3. Stírání hierarchie:

- Tato činnost se dá nejlépe demonstrovat na příkladu: CEO společnosti General Electric pošle narozeninové přání svému řádovému zaměstnanci ve Vietnamu. Virtuální redukce organizační struktury společnosti buduje velice dobré prostředí pro motivaci a loajalitu zaměstnanců. [5]

### 4. Vztahy mezi zaměstnanci:

- Společnosti se v posledním desetiletí stávají více mezinárodními, než bylo zvykem v dřívějších dobách. Dochází tak samozřejmě ke střetu kultur a v několika případech, zcela přirozeně, vyplyne při tomto střetu nějaký problém. Toto by se mohlo dramaticky zlepšit pomocí web 2.0., Např. Siemens zavedl vlastní platformu sociální sítě, kde každý zaměstnanec musí mít účet. Tato platforma nejenže zrychluje komunikaci mezi zaměstnanci a vylepšuje vztahy, ale také má velký vliv na mezikulturní porozumění. [5]

### 5. Předávání know-how mezi zaměstnanci:

- Viz předchozí bod se sociální platformou.

### 6. Zapojení zaměstnanců v oblasti spokojenosti zákazníků:

- Pomocí sociálních sítí dochází k mnohem rychlejšímu předávání informací mezi zaměstnanci. Zákazníci tak mohou využívat např. Facebook jako nástroj k zasílání různých dotazů rovnou do společnosti. [5]

„Společnosti, které aktivně používají sociální média, si mohou být jisté, že našly novou cestu ke zlepšování svých obchodních výkonů, vytvoření dlouhodobé stability a tím pádem k podpoře svého úspěchu.“ [1]

## 3 Výzkumná část – využívání sociálních médií českými společnostmi

V období od dubna 2012 do července 2012 probíhal sběr dat od různých českých společností za účelem zjistit, zda české společnosti využívají sociální sítě a pro jaké činnosti. Pro účely výzkumu byl vytvořen online dotazník s 15 otázkami v tomto znění:

1. Název společnosti
2. Jak velká je společnost, ve které pracujete?
3. Do jakého odvětví byste Vaši společnost zařadili? (vyberte max.2)
4. Jaké znáte sociální sítě?
5. Používá Vaše společnost některé z internetových sociálních sítí?
6. Plánuje vaše firma internetové sociální sítě využívat?
7. Kterou síť/sítě využíváte?
8. Jak dlouho sociální sítě aktivně využíváte ve Vaší společnosti?
9. K jakým účelům tuto síť/ě využíváte?
10. Jak byste charakterizovali Vaši zkušenost s využíváním sociálních sítí v oblasti...
  - a. vyhledávání nových, potenciálních zaměstnanců
  - b. prezentace firmy
  - c. získání nových obchodních příležitostí
  - d. komunikace se zaměstnanci
11. Máte nějakou pozoruhodnou zkušenost s využíváním internetových sociálních sítí, o kterou byste byli ochotni se podělit?

V dotazníku se vyskytovaly otázky otevřené, uzavřené a multiple-choice. Společnosti, které záporně odpověděly na otázku, zda používají sociální sítě, nepokračovaly dále ve zodpovídání otázek. Osloveno bylo více než 100 společností přes různé komunikační kanály, převážně se jednalo o Facebook a email. Do této chvíle dotazník vyplnilo 28 společností, 6 z nich uvedlo, o jakou společnost se jedná, zbytek zůstává v anonymitě.

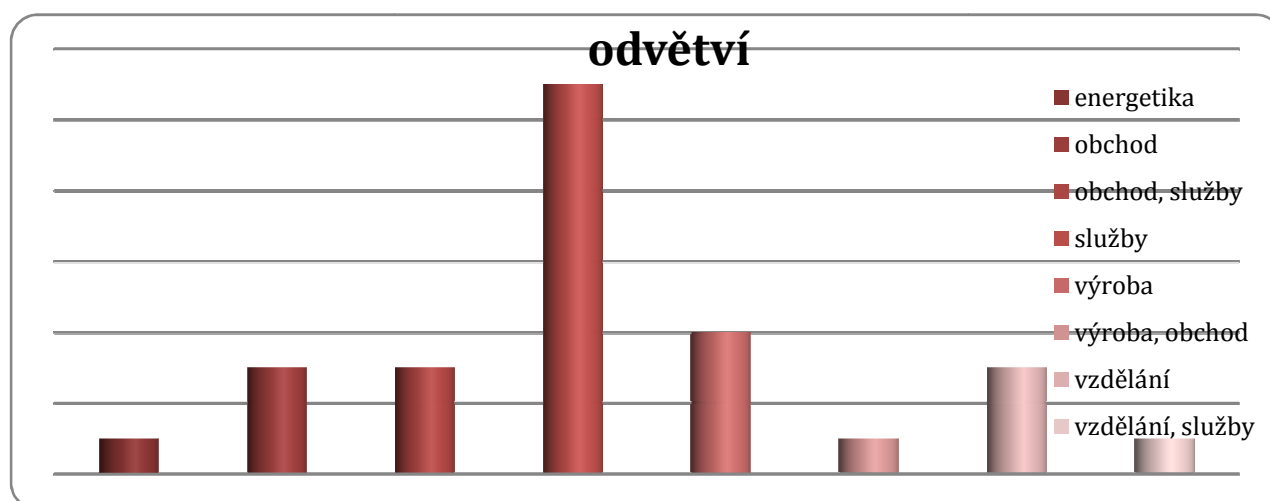
Níže za pomoci grafů a tabulek uvádím dosavadní výsledky.

Na základě grafu č. 1 můžeme vidět, že výzkumu se v převážné většině dodnes zúčastnily malé a střední společnosti do 50 zaměstnanců. Z grafu č.2 se dozvíme, že nejvíce zúčastněných společností se pohybuje v oblasti poskytování služeb, tzn., že se jedná o společnosti, které by určitě neuvítaly, kdyby se přes různá sociální média šířily zprávy o nespokojenosti se službami, které nabízejí.

Graf č.1: Velikost společností podle počtu zaměstnanců



Graf č. 2: Odvětví



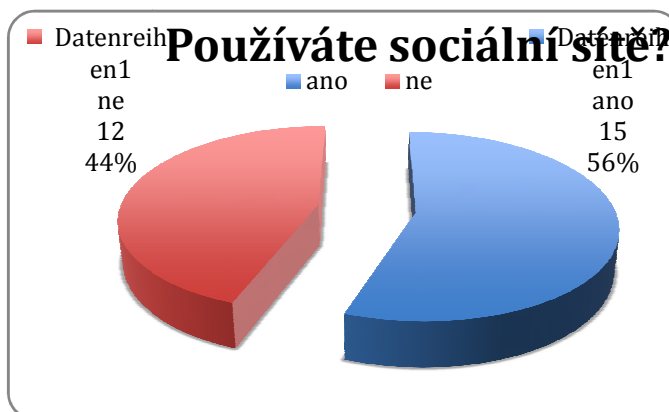
Otázka „Jaké znáte sociální sítě?“ byla pokládána přímo té osobě, která vyplňovala dotazník, ne společnosti, tudíž v tomto případě jsou respondenti zaměstnanci, majitelé či ředitelé společností. Na základě dat, která vidíme v tabulce č. 1, můžeme říci, že Facebook a Twitter aktuálně zaujímají pozici č. 1 v žebříčku známosti v korporátní sféře v České republice. Jako zajímavé shledávám v těchto údajích to, že sociální síť LinkedIn skončila až na 4. místě s docela značným rozdílem oproti MySpace. MySpace je jedna ze sociálních sítí, která už nezažívá boom mezi uživateli a z velké části byla nahrazena Facebookem a Twitterem, které nabízejí velice podobné aplikace a možnosti jako samotný MySpace. Zatímco LinkedIn, který je stále velice ojedinělý ve svých funkcích a v podstatě jedinou sociální sítí mezi výše zmiňovanými, která se soustřeďuje na kariéerní příležitosti, je mezi zaměstnanci společností tak málo známý. Kdybychom převedli výsledky na procenta, tak LinkedIn zná pouze 50% respondentů.



Tabulka č.1: známé sociální sítě

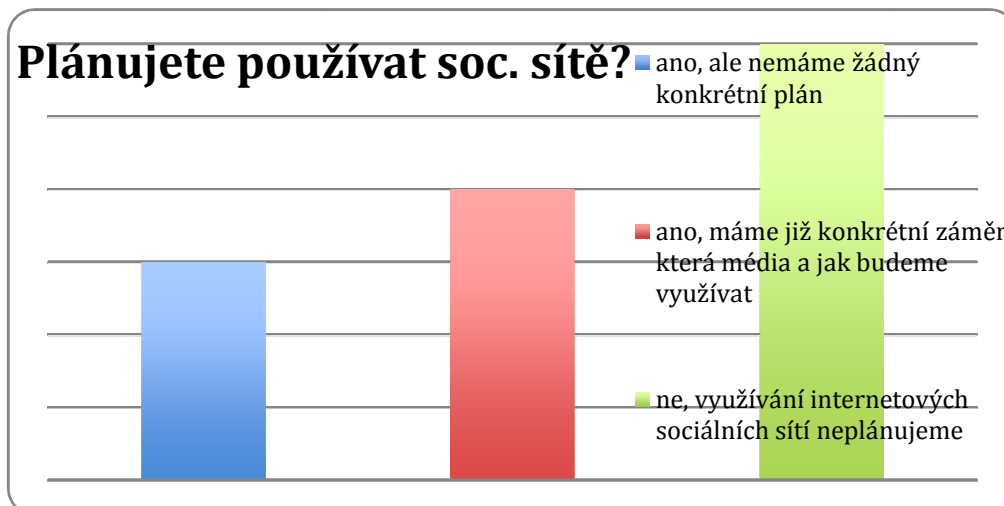
Sociální síť	počet společností
Facebook	24
Twitter	24
MySpace	18
LinkedIn	12
Xing	3
Yammer	1
Google+	1

Tato otázka se týkala přímo využití ve společnosti. Osobně shledávám tyto výsledky jako velice neuspokojivé, ale ne tolik překvapivé. Obecně je ve výpovědích od společností cítit silná nechuť k využívání sociálních sítí. Bohužel se domnívám, že tento styl smýšlení bude pro mnoho společností v budoucnosti fatálním nedostatkem a chybou, obzvláště v rámci marketingového využití. Nechuť využívat sociální sítě dokládá i graf č. 4, na kterém můžeme vidět, že více než polovina společností, které nevyužívají sociální sítě, se ani nechystá tuto situaci v budoucnosti měnit a další čtvrtina nemá žádný konkrétní plán, jakým způsobem sociální sítě využívat.



Graf č. 3: Procentuální používání sociálních sítí

Graf č. 4: Plánujete používat sociální sítě?



Jistě nikoho nepřekvapí, že data ukázala Facebook jako nejvyužívanější sociální síť. Jako zajímavější můžeme z výsledků shledávat propad mezi první a druhou příčkou v žebříčku, kdy se tato místa liší o více jak 9 hlasů. Tato tabulka částečně koresponduje s výsledky z tabulky č. 1, kde se Twitter umístil také na druhém místě, ovšem společnostmi je využíván razantně méně. Využívání, spíše tedy nevyužívání LinkedInu, jsem již rozebírala v komentáři k tabulce č. 1. MySpace, Yammer a Google+ obdrželi po 1 hlasu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o tak populární síť, speciálně Google+ je na trhu novinkou a MySpace má spíše opačný problém, výsledky v tomto případě nejsou nijak překvapivé.

Tabulka č.2: Které sociální síť využíváte?

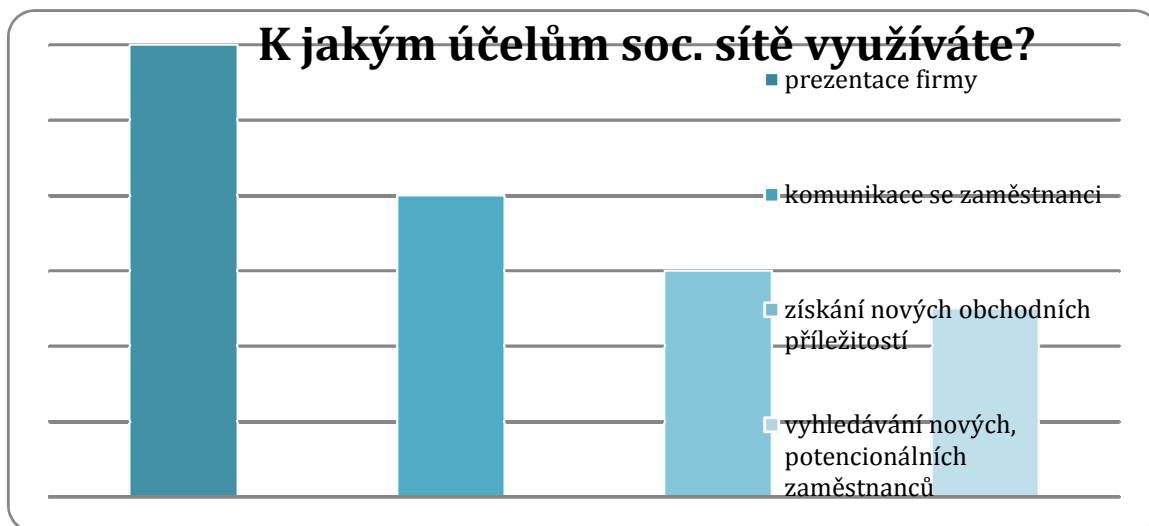
sociální síť	počet
Facebook	13
Twitter	4
LinkedIn	3
MySpace	1
Yammer	1
Google+	1

Protože je využívání sociálních sítí relativně novinkou, nemůžeme od společností očekávat jejich dlouhodobé využívání. Nicméně z výsledků můžeme sledovat, že pokud již společnosti sociální síť využívají, jedná se o dlouhodobější zkušenost.



Graf č. 5: Jak dlouho sociální síť využíváte?

V grafu č. 6 vidíme, k jakým účelům společnosti sociální síť využívají. Nejvíce společnosti využívají sociální síť pro prezentaci společnosti. Vzhledem k tomu, že je nejvíce využíván Facebook, bude se pravděpodobně jednat o profily společností a jejich marketingové strategie v rámci této sítě. I přesto, že si společnosti obecně stěžují na to, že zaměstnanci využívají v pracovní době Facebook a jiné sítě, tak je samy ke komunikaci se zaměstnanci využívají. Polovina společností využívá sociální síť pro vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců. Je zarážející, že společnosti prakticky neznají a nevyužívají LinkedIn, který byl pro tuto činnost vytvořen.

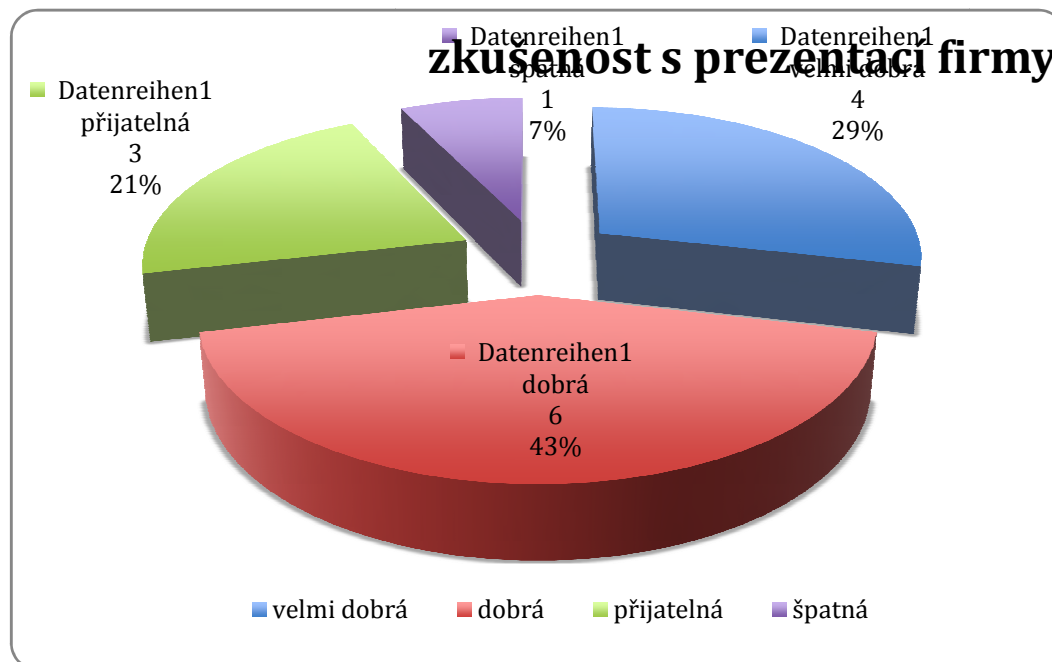


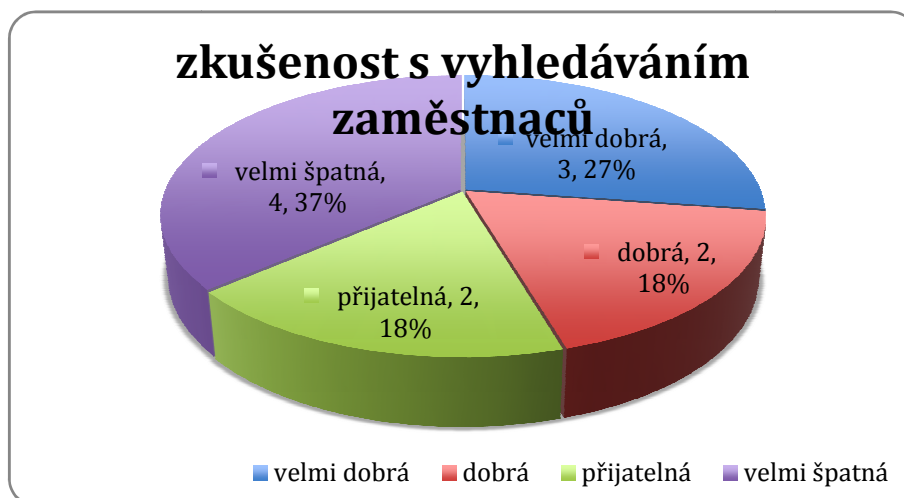
Graf č. 6: K jakým účelům sítě využíváte?

Po zjištění na jaké činnosti společnosti sociální sítě využívají, se výzkum dále zaměřuje na specifikaci zkušeností s touto činností. V dotazníku byla zkušenost rozdělena do 5 rovin a to: velmi dobrá - dobrá – přijatelná – špatná – velmi špatná.

Na výsledcích z výše uvedeného grafu můžeme pozorovat, že co se týká marketingového využití, zkušenosti společností jsou více pozitivní než negativní. Tato data korespondují i s grafem č. 5, u kterého jsme zjistili, že společnosti sociální sítě nejvíce využívají právě pro prezentaci společnosti.

Graf č. 7: Zkušenost: Prezentace firmy

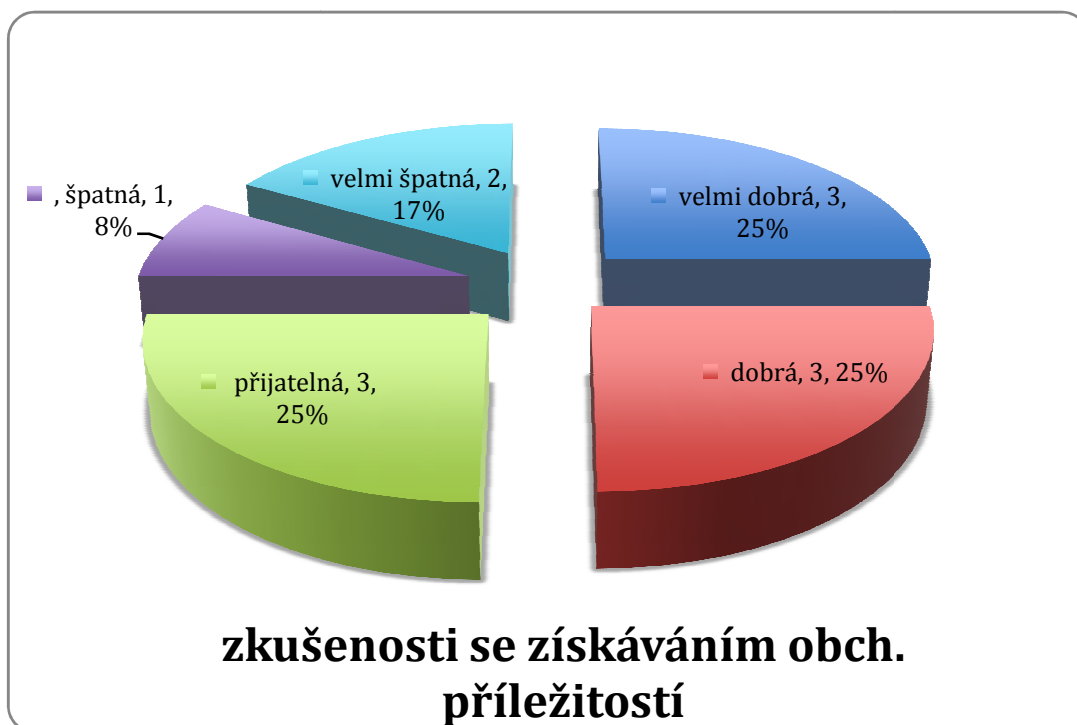




Graf č. 8: Zkušenost: Vyhledávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že LinkedIn používají pouze 3 společnosti, ale 6 společností používá sociální síť pro vyhledávání zaměstnanců, můžeme se domnívat, že právě tyto 3 společnosti mají velmi dobrou zkušenost s vyhledáváním zaměstnancům, zatímco ostatní společnosti k této činnosti používají jiné sociální sítě, které v této oblasti nejsou tak účinné.

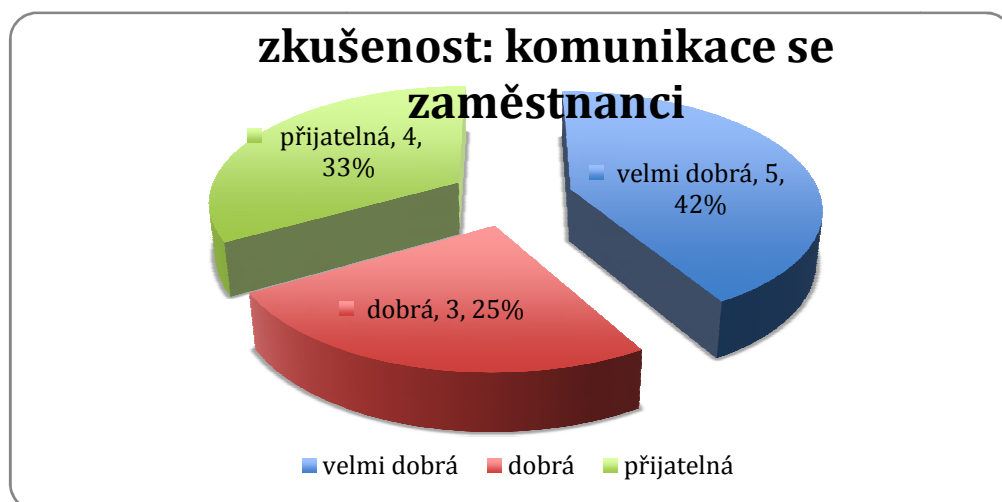
Graf č. 9: Zkušenosti se získáváním obchodních příležitostí



Z grafu č. 9 můžeme vyčíst, že co se týká získávání obchodních příležitostí, je tato zkušenost hodnocena spíše kladně, i když vyloženě špatnou zkušenost mají 2 z 12 společností.

Jak již bylo jednou zmiňováno, i přesto, že společnosti zaujímají k využívání sociálních sítí na pracovišti negativní postoj, samy mají s komunikací se zaměstnanci prostřednictvím těchto sítí pozitivní zkušenost, jak vidíme v grafu č. 10.

V rámci dotazníku byla položena i otevřená otázka na jakoukoli pozoruhodnou zkušenost s využíváním sociálních sítí, prozatím jsem na tuto otázku dostala pouze jednu odpověď: „Facebook je žroutem pracovního času našich zaměstnanců, který by měli jinak trávit svou prací, z tohoto důvodu jsme (po předchozím porovnání, kde tráví naši zaměstnanci svůj pracovní čas) Facebook zneprístupnili. Naši zaměstnanci tedy mohou na Internet pro pracovní účely, ale mají zneprístupněny "sociální sítě".“



Graf č.10: Zkušenost: Komunikace se zaměstnanci

## Závěr

S přihlédnutím ke skutečnosti, že výzkum stále probíhá a do jeho ukončení ještě zbývá několik měsíců, byla zde prezentována pouze průběžná data, na jejichž základě byly vyvozeny předběžné závěry. Domnívám se, že výše zmíněná „pozoruhodná zkušenost“, kterou jsem z výzkumu obdržela, zcela přesně charakterizuje postoj mnoha českých společností (speciálně těch menších, které mají dominantní zastoupení mezi respondenty ve výzkumu).

I přesto, že dosavadní výsledky výzkumu ukazují, že společnosti mají převážně pozitivnější zkušenosti s využíváním sociálních sítí, negativní postoj k jejich samotnému používání působí jako zajímavý paradox. Ten si můžeme vysvětlovat převážně neznalostí a nedostatečnou informovaností firem v oblasti sociálních sítí a jejich využití. O tom, zda je postoj těchto společností správný, nesprávný, opodstatněný či neopodstatněný, můžeme pouze polemizovat. Osobně se domnívám, že to, zda je pro společnosti výhodnější či nevýhodnější používat sociální sítě, ukáže pouze čas a konkurenceschopnost v ten daný okamžik.

Pro zvýšení vypovídající hodnoty jsem se rozhodla část svého výzkumu přesunout do zahraničí. Finální data z tohoto výzkumu budou známa v září 2012.

Z dostupných dat mne zaujaly následující zjištěné skutečnosti. Zástupci společnosti, u které probíhal zahraniční výzkum, byla položena otázka, zda si je firma vědoma toho, že velké množství firem používá falešné fanoušky na svých profilech, které mají na různých sociálních sítích. Odpovědí na tuto otázku byla informace, že si toho jsou vědomi, avšak nemají v plánu toto provozovat na svém profilu. Na druhou stranu zaměstnanci HR oddělení mají přidán své zaměstnance v rámci svých soukromých profilů, mimo jiné z toho důvodu, aby mohli monitorovat, zda si některý ze zaměstnanců nestěžuje na společnost a vykonávanou práci nebo se například nechce stěhovat atd... Pokud je tato informace zjištěna, následuje rozhovor se zaměstnancem.

O tom, zda jsou takovéto praktiky legální a čestné vůči zaměstnancům, by se dalo opět dlouze debatovat, každopádně se jedná o další „originální“ způsob využití sociálních sítí z pohledu společností. Způsobů, jak využívat sociální sítě, je nepřeborné množství a každým dnem díky lidské kreativitě a specialistům v oblastech mediálního marketingu vznikají stále nové. Proto by si společnosti jednoznačně neměly pokládat otázku, zda sociální sítě používat či nikoli, ale měly by se ptát, „Jak je využívat?“

## Literatura

- [1] JUE L.A., MARR J.A., KASSOTAKIS M.E.; Social Media at Work: How Networking Tools Propel Organizational Performance, Jossey-Bass 2009.
- [2] <http://www.youtube.com/watch?v=ukA2zKGQClk&feature=related>

- [3] [http://www.youtube.com/watch?v=dA5Fn\\_Q10Tk&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=dA5Fn_Q10Tk&feature=related)
- [4] [http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=fvwp&v=jp\\_oyHY5bug](http://www.youtube.com/watch?NR=1&feature=fvwp&v=jp_oyHY5bug)
- [5] <http://www.managementexchange.com/hack/usability-and-management-approach-web20-technology-leverage-business-outcome>

***Kontakt na autorku:***

Bc. Kristýna Potůčková  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
kristyna.potuckova@upol.cz

***Krátká informace o autorce:*** *Kristýna Potůčková je studentkou 4. ročníku oboru Aplikovaná ekonomická studia-  
Kulturární studia a 2. ročníku oboru Psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci. Aktivně se zajímá o dění  
v oblastech Human Resources Managementu a Sociálních médií.*

# ASPEKTY INFORMAČNÍ FUNKCE V ČESKÉM ÚČETNICTVÍ

## ASPECTS OF INFORMATION FUNCTION OF ACCOUNTING

**Zdeněk PUCHINGER**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

***Anotace:** Cílem tohoto příspěvku je snaha o charakteristiku vybraných aspektů znalostí v jedné z etap vývoje účetnictví v českých zemích, konkrétně etapu vymezenou časově první polovinou 20. století*

***Abstract:** The aim of this paper is an attempt to characterize selected aspects of knowledge in one of the stages of development of accounting in the Czech lands, namely the time-step defined the first half of the 20th century.*

***Klíčová slova:** účetnictví, historie, historiografie, Karel Chlum, Josef Pazourek.*

***Keywords:** accounting, history; historiography, Karel Chlum, Josef Pazourek*

***Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989 (řešitel P. Slavíčková), FF\_2012\_040.*

### Úvod

I současná doba se potýká s nesprávnými rozhodnutími, jejichž výsledkem jsou problémy jak na úrovni podnikové, tak na úrovni globální. Základem pro správné rozhodování jsou relevantní informace, jejichž nedílnou součástí jsou i data z podnikových informačních systémů a jejich základem jsou většinou systémy účetní evidence.

Pro správné chápání obsahu a významu informací poskytovaných účetními systémy je však nezbytné si uvědomit, že obsah, postupy zpracování i strukturu zpracovaných a vykazovaných dat ovlivňuje řada faktorů a je nezbytné účetní systémy chápat v kontextu vývoje těchto faktorů. Jedná se zejména o:

- právní prostředí,
- ekonomické prostředí,
- prostředí společenské (kultura, politika, apod.).

Účetní systémy je rovněž nutno chápat jako v čase se vyvíjející systémy a proto je vhodné zabývat se i poznatky z historického vývoje formování znalostí v této oblasti.

Z hlediska historického pohledu na vývoj účetnictví považují za podstatné v úvodu uvést konstatování jedné z českých autorit v oblasti účetnictví, konkrétně H. Raulicha, a to:

*„V XV. století končí dějiny účetnictví, neboť teorie účetnictví dokončila již jedno století dříve svůj vývoj a do dnešní doby se nezměnila, a změnit nemohla. Veškeré pokroky, jež se v účetnictví staly, netýkají se jeho*

*teorie, nýbrž pouze techniky účetních zápisů, totiž jak upravit zápis, aby způsobem snadným a úsporným vyhovovalo účetnictví svému účelu. O tom pojednává účetní technika.*<sup>92</sup>

Tedy publikací, jejíž autorem je L. Pacioli<sup>93</sup>, byl popsán systém evidence hospodářských operací na principu podvojných zápisů a tím byl vytvořen teoretický základ účetních systémů platný a užívaný až do současnosti. Za základní otázku je však možno považovat problém jak vyřešit, aby účetnictví vyhovovalo svému účelu, jinými slovy jak zajistit, aby účetnictví naplnilo očekávané funkce.

Cílem tohoto příspěvku je právě snaha o charakteristiku vybraných aspektů znalostí v jedné z etap vývoje účetnictví v českých zemích, konkrétně etapu vymezenou časově první polovinou 20. století.

Účetnictví v českých zemích na počátku 20. století bylo výrazně ovlivněno zejména německými vlivy a podstatně a přirozeně legislativním systémem platným v Habsburské monarchii. Pro vývoj znalostí v této oblasti je vhodné zdůraznit český prvek, tedy osobnosti, které významně přispěly nejen k šíření potřebných znalostí, ale které současně přinesly ve svých pracích podstatné aspekty pro chápání smyslu a významu účetní teorie i informací, které poskytuje.

### **Pohled na vývoj informační funkce účetnictví**

Z pohledu informační funkce účetnictví je možné vysledovat následující vývoj, který je podmíněn v úvodu zmíněnými faktory působícími na formování účetních systémů. Každý hospodářský subjekt má potřebu existence evidence své činnosti a majetku, jež je realizována prostřednictvím účetních knih a výsledky jsou zjišťovány sumarizací dat k nějakému zvolenému okamžiku.

V období cca od 12. do 16. století jako zdroj informací sloužily pro hospodářství jednotlivců účetní knihy, které se uzavíraly – ke kvantifikaci výsledků - podle potřeby, většinou však v okamžiku kdy vedená kniha byla popsána, popř. při potřebě jiné. Byl v podstatě zjišťován rozdíl velikosti jmění na počátku a konci vedené evidence v účetní knize. Z pohledu ekonomického aspektu jde o období převažujících relativně malých ekonomických subjektů ve vlastnictví jednotlivců, kteří přímo ekonomickou činnost vykonávali a výstupy z účetní evidence byly určeny především pro ně samotné. Z hlediska vlivu právního prostředí nezaznamenáváme výrazný vliv tohoto faktoru.

V následující etapě - 17. a 19. století – je z pohledu ekonomického zřejmá změna oproti předchozímu období – prohlubující se dělba práce, počátky industrializace atd., přičemž změny vyžadují tak, jak je kontinentální Evropa zvyklá, i vyřešení ekonomické činnosti v podobě legislativní. Podstatná pro rozvoj účetnictví je i ta skutečnost, že se významně rozšiřuje činnost obchodních společností. Právě tato skutečnost, kdy se vlastníci postupně oddělují od vlastní realizace ekonomické činnosti, vyvolává výraznou potřebu zjištění výsledku činnosti, tedy zvýšení jmění společnosti, které je možno rozdělit mezi spoluvlastníky. Zvyšuje se tedy význam správného zjištění jmění a jeho vykazání. Uživatelem informací není především samotný ekonomický subjekt, ale externí uživatel – spoluvlastník (společník, akcionář).

V této etapě vývoje lze identifikovat tři systémy účetní evidence, tedy konkrétně systémy:

a) *jednoduché účetnictví*

b) *kamerální účetnictví*

Vznik kamerálního účetnictví není časově jednoznačně specifikován, uvádí se, že je nejstarším způsobem účtování. Užívaly jej jak soukromé, tak veřejné subjekty. V českém prostředí bylo jeho užívání zrušeno nařízením Ministerstva financí v roce 1954. Podstatou kamerálního účetnictví je oddělená evidence peněžních toků, tedy příjmů (kniha příjmů) a výdajů (kniha výdajů). Obě knihy jsou rozděleny do dvou částí, které vyjadřují předpis události na jedné straně a záznam vlastní realizace na straně druhé. V knize příjmů se tak objeví i pohledávky a v knize výdajů závazky. Ostatní skutečnosti se vedou v knihách pomocných. I pro tento systém existuje povinnost sestavit

<sup>92</sup> RAULICH, H. Dějiny účetnictví. Praha: Tiskové podniky Ú.S.Č.P., 1938. Str. 38

<sup>93</sup> PACIOLI, L. Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita, (1494)



roční rozvahu, k níž je kromě údajů o příjmech a výdajích (jmění peněžní) nezbytný údaj z pomocných knih a inventarizace o hodnotě ostatního majetku (jmění věcné).

- c) *podvojně účetnictví* (v české účetní terminologii lze nalézt pojem podvojně účetnictví u Kheila, předtím byl užíván pojem účetnictví složitě)  
Podstatou podvojněho účetnictví je využití soustavy účtů k zaznamenání jednotlivých hospodářských operací, přičemž záznamy se provádí na základě principu podvojnosti (nejméně na dva účty). Na každém účtu se zaznamenávají přírůstky i úbytky, shrnutím konečných zůstatků na jednotlivých účtech se získají údaje pro sestavení rozvahy.

V oblasti teorie existovaly v té době teorie podvojněho účetnictví v podobě

- a) teorií personalistických  
a) personalistická teorie jednokontová,  
b) personalistická teorie dvoukontová.
- b) teorií materialistických  
a) materialistické teorie jednokontová,  
b) materialistická teorie dvoukontová.

Ve druhé 19. století polovině lze nalézt legislativní úpravu pro vedení účetní evidence, a to v říšských zákonech, konkrétně zejména ve Všeobecném obchodním zákoníku (1863), v Tržebním zákoníku (1862). Vedení obchodních knih zákon ukládal kupcům, přičemž rozhodujícím kritériem pro plnění povinnosti vedení knih byla velikost zaplacené výdělkové daně. Velikost daně byla odstupňována podle velikosti místa, ve kterém kupec daň platil. Dá se předpokládat, že toto ustanovení bylo jednou z významných skutečností, která propojuje účetní evidenci s daňovým systémem, přičemž až do současnosti tato vazba existuje a je předmětem kritiky řady autorů v oblasti účetnictví včetně autorů českých.

Z pohledu plnění základní – tedy informační funkce účetnictví – je možno konstatovat, že zákony ukládaly kupcům:

- na počátku činnosti ve své živnosti sepsat majetek,
- povinnost obchodní knihy archivovat po dobu 10 let,
- povinnost provést inventarizaci majetku,
- vyhotovit roční rozvahu jmění,
- kromě toho ustanovení obsahovala i povinnosti z pohledu potřebné úplnosti evidence, formální podobu vedené evidence.

Tato ustanovení se vztahovala i na obchodní společnosti.

Díky zákonu tedy existuje jeden ze základních zdrojů pro naplnění informační funkce – **rozvaha**, a to v podobě rozvahy počáteční a rozvahy konečné (roční, výroční).

Rozvaha (bilance) je uspořádaným přehledem obchodního majetku a dluhů, tedy vyjádřeno účetní terminologií přehledem aktiv a pasiv. Je-li sestavena, pak rozdíl mezi hodnotou majetku a hodnotou dluhů je čistým jměním, které se uvádí rovněž v rozvaze v části pasiv - bilance předpokládá nezbytnou rovnost mezi velikostí hodnoty majetku na jedné straně a velikostí dluhu a jmění na straně druhé. Právě tato skutečnost se stává podstatnou pro společníky obchodních společností, neboť vykázané čisté jmění lze mezi ně rozdělit, mohou tedy získat svůj podíl z účasti na činnosti společnosti.

Počátek 20. století je možno považovat za období počátku vědeckého pojetí účetnictví. Objevila se řada autorů s teoreticky zaměřenými publikacemi, které následně ovlivnily vývoj účetnictví v českých zemích. Je možno zmínit jména K. Chlum, H. Raulich, J. Drachovský, J. Pazourek, K. P. Kheil ml., K. Žlábek, J. Blecha.

Ve vztahu k problematice informační funkce v návaznosti na bilanci ekonomického subjektu je vhodné zmínit velmi významnou osobnost z oblasti účetní teorie v českých zemích, a to prof. J. Pazourka. Jeho nejvýznamnější publikací je publikace *Theorie i praxe účetních soustav*, ve které formuloval koncepci dvouřadové teorie účtů.

Z pohledu aspektů informační funkce účetnictví je velmi podstatným dílem jeho habilitační práce s názvem *Bilance akciových společností*. Práce je komplexním pohledem na rozvahu jako základní informační zdroj a konkrétně se zabývá (pouze vybrané skutečnosti):

a) historickým vývojem rozvahy

- v počátcích existence byla záležitostí v podstatě formální – byla technickým prostředkem pro převod údajů z končící hlavní knihy (z pohledu času) do knihy další – je tedy záležitostí účetní techniky,

- v další vývojové fázi nabývá věcného a významového obsahu – stává se prostředkem vykazování jmění, přičemž se neděje pravidelně a soustavně,

- s dalším vývojem ekonomické činnosti společně s uplatněním vlivu legislativní úpravy se sestavení rozvahy jako výkazu o jmění stává záležitostí povinnou, pravidelnou s požadavkem na úplnost údajů

b) konstrukcí rozvahy - specifikuje požadavky na rozvahu, která má poskytnout

- „*přesný obraz o stavu jmění společnosti*“<sup>94</sup> a aby naplnila tento požadavek musí být

- obsahem pravdivá

- formou jasná tak, že

- je možné vyčíst pohyb složek majetkových

- a rovněž i poměr důležitých součástí jmění k jiným

Schéma bilance akciové společnosti pak uvádí následující podobě:

<i>Rozvaha</i>	
<i>různá aktiva</i>	<div style="text-align: center;"><i>různá pasiva</i></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"><i>vyrovnávací položky</i></div> <div style="text-align: center;"> <i>akciový kapitál</i>  <i>reservní fond</i>  <i>zisk</i> </div> </div>

c) oceňováním jednotlivých položek rozvahy

- zevrubně popisuje a charakterizuje známé a používané postupy pro ocenění včetně názorů v té době uznávaných teoretiků německých a francouzských,

- zahrnuje přehled existující legislativní úpravy oceňování,

- uvažuje o přístupech a smyslu známých způsobů oceňování.

Autor pak činí závěr: „*Veškeré součásti jmění by se měly do rozvahy klásti vždy v ceně nabývací. Aby pro případ, že denní cena zboží (i cenných papírů) je nižší, než tato cena nabývací, čelilo schodkům, buďtež tyto rozdíly vypořádány v rozvaze náležitou odepisnou položkou pořádkovou v pasivech, se souvztažným zápisem na vrub příslušného účtu majetkového, po případě mohly by se i vlevo před sloupci u příslušného aktiva vyznačiti a přímo odpočítati*“<sup>95</sup>

<sup>94</sup> PAZOUREK, J. Bilance akciových společností. Str. 38

<sup>95</sup> PAZOUREK, J. Bilance akciových společností. Str. 77

Srovnejme toto konstatování se současnou právní úpravou českého účetního systému (pro něj je typické ocenění historickými cenami, ustanovení o opravných položkách, formální uspořádání rozvahy) a problematikou oceňování podle mezinárodních účetních standardů.

Problematika oceňování součástí rozvahy je možno považovat za velmi významnou skutečnost z několika pohledů. V prvé řadě má-li být rozvaha přesným obrazem skutečnosti, je toho možné dosáhnout pouze správným oceněním jejích složek.

Vezmeme-li v úvahu strukturu rozvahy (viz výše jednoduché schéma), pak pro spoluvlastníky, kteří mají přirozenou tendenci k získání prospěchu je rozhodující výše zisku a pokud odhlédneme od akciového kapitálu, který zůstává trvale ve společnosti, je velikost zisku dána rozdílem mezi hodnotou majetku a hodnotou ostatních pasiv (dluhů). Nesprávné vyčíslení hodnoty majetku díky nesprávnému oceňování pak může mít za následek přijetí nesprávných závěrů při rozdělování zisku, což může ohrozit ekonomickou stabilitu daného subjektu.

Přesto, že je tato znalost možných dopadů známa a je řešena až po současnost, praktické naplnění zásady správného ocenění složek majetku činí v reálné praxi stále potíže. Nabízí se konsekvence se světovou finanční krizí, u které bylo jednou z příčin nesprávné ocenění některých složek majetku (cenné papír – deriváty) a následně při potřebě transformovat tuto část majetku na likviditu se v plné šíři projevilo předchozí nerespektování zásad pro správné ocenění majetku, resp. Neřešení vykazované velikosti hodnoty části majetku v čase.

Z pohledu pořeby existence znalostí v dané oblasti nebude o věci zmínit i publikované názory další české osobnosti z oblasti účetnictví, jíž je JUDr. Karel Chlum (1873 – 1913; habilitován v roce 1910 jako docent pro účetnictví, 1911 zahájil přednášky na pražské technice). Ve své práci nazvané *Theorie podvojného účetnictví (Dopiky)* již v první části uvádí „... úkol teorie dopiky nesmí se obmezovati na prostý výčet praktických pravidel účtovacích, nýbrž že spočívati musí ve vyšetření teoretického základu, z něhož by se účtovací pravidla s nezbytnou nutností podávala“<sup>96</sup>.

V práci podrobil kritice i v té době základní teorie povojného účetnictví (výše zmíněné), jež byly v dané době uznávanými teoriemi, tím způsobem, že v polemice na praktických příkladech prokazuje na nedostatky v obecné platnosti a jejich použití při evidenci hospodářských operací tak odmítá.

Z pohledu naplnění základní funkce účetnictví – tedy funkce informační, která je zprostředkována účetními výkazy (zejména rozvahou) upozorňuje na několik podstatných skutečností, které ovlivňují konečné údaje, např.:

- problematiku vykazování odpisů v rozvaze,
- problematiku ocenění majetku (aktiv), i když v této publikaci jen velmi omezeně s vysvětlením, že problematika oceňování je tak významným problémem, který není vhodné řešit v rámci pojednání o účetnictví,
- problematiku časového rozlišování z pohledu správného zjištění výsledku hospodaření.

## **Závěr**

Účetní data jsou zdrojem významných informací pro všechny jejich uživatele. Je ale nezbytné v každé době, aby veškeré práce s nimi začínala znalostí ekonomické podstaty jednotlivých dějů a jejich vazeb. Bez naplnění tohoto předpokladu nelze správným způsobem formulovat pravidla pro zachycení skutečností v účetní evidenci, stejně tak může vznikat nesprávná interpretace vykazovaných dat a na jejím základě chybná rozhodnutí.

---

<sup>96</sup> CHLUM, K. *Theorie podvojného účetnictví*. Str. 5

## Literatura

- [1] DRACHOVSKÝ, J. Všeobecné účetnictví. Praha: Bursík & Kohout, 1921
- [2] CHLUM, K. Theorie podvojného účetnictví (Dopiky). Praha: F. Šimáček, 1909
- [3] JIROUŠEK, J. Účetní systém. Praha: POLITIKA, 1912
- [4] MULLER, G. Lehrbuch der Buchhaltung für Textilschulen. Brno: R.M. Rohrer, 1921
- [5] PAZOUREK, J. Bilance akciových společností. Praha: Merkur, 1906
- [6] RAULICH, H. Dějiny účetnictví. Praha: Tiskové podniky Ústředního svazu československých průmyslníků, 1938
- [7] RAULICH, H. Kamerální účetnictví. Praha: Tiskové podniky Ústředního svazu československých průmyslníků, 1935
- [8] ZIMMER, J. Základní bilanční pojmy. Praha: Fr. Borový, 1947

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

Ing. Zdeněk Puchinger  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
Česká republika  
[www.kae.upol.cz](http://www.kae.upol.cz)

***Krátká informace o autorovi:*** Autor příspěvku vystudoval Obchodní fakultu VŠE Praha, obor ekonomika vnitřního obchodu. Specializuje se účetnictví a daně. V současné době je pracovníkem Katedry aplikované ekonomie FF UP.

# ANALÝZA VÝVOJE TÉMATICKÉ STRUKTURY ČASOPISU OBZOR NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ 1896-1949

## THE ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE THEMATIC STRUCTURE OF THE JOURNAL OBZOR NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ 1896-1949

Jiří ŘEZNÍK

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Příspěvek prezentuje dílčí výsledky výzkumného projektu, věnovaného analýze jednotlivých ročníků časopisu *Obzor národohospodářského*. Formální analýza spočívá v porovnání tematické struktury jednotlivých ročníků časopisu se Seznamem sbírky přednášek České společnosti národohospodářské podle odborů za období 1921-1940, ve srovnání tematické struktury těchto přednášek s tematickou strukturou jednotlivých ročníků *Obzoru národohospodářského*. Tato analýza umožní zhodnotit jak přínos časopisu z hlediska otevírání nových témat, tak i vlastní orientaci redakce *Obzoru národohospodářského* a její změny z hlediska ekonomických cyklů.

**Abstract:** The paper presents the partial results of the research project devoted to the analysis of the separate volumes of the journal *Obzor národohospodářský* (*Review of Economic Perspectives*). Formal analysis consists in the comparison of the thematic structure of the separate volumes of the journal with a list of collection of lectures Česká společnost národohospodářská (Czech economy society) according department for the period 1921-1940, in comparison of the thematic structure of these lectures with the thematic structure of the separate volume of journal *Obzor národohospodářský*. This analysis will allow you to evaluate how the benefits of the journal in terms of opening of new themes and custom editorial orientation of *Obzor národohospodářský* and its amendments in view of the economic cycles.

(10pt)

**Klíčová slova:** *Obzor národohospodářský*, tematická struktura

**Keywords:** *Obzor národohospodářský*, *Review of Economic Perspectives*, thematic structure identification analysis

**Afiliace ke grantu:** Příspěvek je psán jako podpůrná studie k připravovanému pojednání Historie časopisu *Obzor národohospodářský* 1896-1949, podpořeného darem Národohospodářského ústavu Hlavkovy nadace v Praze

### 1 Úvod

První číslo časopisu *Obzor národohospodářský* vyšlo 21. prosince 1895 jako čtrnáctideník, od r. 1898 až do posledního ročníku byl zpravidla vydáván jako měsíčník kromě buď měsíců července a srpna, nebo pouze srpna. Poslední číslo jeho 49. ročníku spatřilo světlo světa 23. června 1950 s více než pětiletou přestávkou v letech 1941-1947. Ve vedení tohoto časopisu se vystřídali postupně významní čeští ekonomové Dr. Josef Gruber (1896-1925), Prof. Dr. František Hodač (1925-1937), Ing. Dr. Vladimír Klimecký (1934-1941), prof. JuDr. Ing. Leopold Šauer (1947/1948), kteří kolem sebe dokázali shromáždit desítky spolupracovníků. Pro poslední dva ročníky nebyl redaktor uveden, vydávání časopisu řídil redakční kruh. V tomto příspěvku se

pokouším zhodnotit, jaký měly tyto osobnosti podíl na změnách tvářnosti samotného časopisu, už proto, že dosud chybí souhrnné zhodnocení vývoje české ekonomické žurnalistiky.

Časopis začal vycházet jako zpravodajská a odborná revue a skončil jako teoretická revue. Snad stojí za zmínku, že název časopisu *Obzor národohospodářský* v jiných periodikách byl v časopisu *HLAS* [Mesačník pro literaturu, politiku a otázku sociální], redigovaný Dr. Vavro Šrobárem, použit jako název jedné z rubrik. Časopis *HLAS* měl rozdělený obsah v r. 1903 na různé články, beletrii, obzor politiky, obzor školský, obzor národohospodářský, obzor časopisecký, obzor sociální, obzor spolkový, obzor literární, obzor umělecký a referáty.

Časopis *Obzor národohospodářský* vycházel po celou dobu s podtitulem *Časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálně-politickým* (respektive *sociálně politickým* od r. 1939) jako orgán Jednoty ku (k) povzbuzení průmyslu v Čechách (do 47 ročníku), pak Jednoty k povzbuzení průmyslu a řemesla. Od svého počátku byl také orgánem Vývozního spolku pro Čechy, Moravu a Slezsko až do r. 1921 (od r. 1919 Vývozního spolku pro Československou republiku v Praze). Od r. 1947 časopis byl též orgánem České společnosti národohospodářské. Od svého druhého ročníku vycházel časopis až do r. 1918 s podporou České akademie císaře Františka Josefa pro vědy, slovesnost a umění v Praze, od r. 1919 pak s podporou České Akademie věd a umění v Praze. V letech 1922- 1924 vycházel časopis též s podporou Ministerstva školství a národní osvěty v Praze.

Předplatné na první rok činilo 6 zlatých i s poštovným, v druhém roce bylo sníženo na 4 zlaté, poštovné činilo 50 krejcarů. Od r. 1897 do r. 1940 členům Jednoty průmyslové byl časopis zasílán zdarma. V roce 1928 se čtenáři mohli dozvědět, že předplatné bylo zvýšeno na 75 Kč (jednotlivé číslo 7 Kč) oproti minulým rokům pro značné rozšíření a obohacení. V r. 1931 předplatné do Československa, Polska a Rakouska činilo 75 Kč, do Argentiny, Belgie, Bulharska, Estonska, Francie, Lotyšska, Maďarska, Německa, Nizozemí, Portugalska, Rumunska, S.S.S.R. a Švýcarska 90 Kč. Do ostatní ciziny 110 Kč. Jednotlivá čísla bylo možné koupit za 7 Kč. Jako paradox lze uvést, že i když se v následujících letech rozsah časopisu zmenšoval, tak cena až do r. 1939 se nezměnila.

Podle oznámení ve 3. čísle 44 ročníku předplatné včetně porta a obalu na celý rok činilo 75 K do Česko-Slovenska (od 10. čísla do Protektorátu Čechy a Morava), Jugoslávie a Polska 75 K. Do Argentiny, Belgie, Bulharska, Estonska, Francie Lotyšska, Maďarska, Německa, Nizozemí, Portugalska, Rumunska, S.S.S.R. a Švýcarska 90 K. do ostatní ciziny 110 K. Jednotlivá čísla bylo možné koupit za 7 K a bylo možné je obdržet v administrativě, u knihkupců neb v kiosku v Praze II, Lüzowova 3. Podle oznámení na podzim r. 1947 předplatné časopisu o rozsahu 483 stránek včetně poštovného činilo ročně 250 Kčs, pololetně 130,-Kčs, jednotlivé sešity bylo možné koupit za 28,- Kčs.

Do r. 1933 vydával časopis nakladatel J. Otto v Praze, nejprve v rozsahu 478 stran a 24 číslech, v následujícím roce počet stran klesl na 348 a počet čísel na 22, vycházející 1 a 15. každého měsíce (vyjma měsíce srpna). Od čtvrtého ročníku (1899) se časopis změnil na měsíčník, vycházející 11krát ročně a rozsah ročníku se podařilo stabilizovat na 536 stranách. V tomto rozsahu pak vycházel časopis až do r. 1916, pak začal rozsah kolísat (viz tabulka), na počátku války v průběhu vydávání XIX. ročníku došlo k první přestávce ve vydávání časopisu v druhém polovině r. 1914, pak byla jednotlivá čísla tohoto ročníku jako čtrnáctideník dotištěna v první čtvrtině roku 1915. První číslo XX. ročníku bylo vydáno 2. dubna 1915. Jako čtrnáctideník časopis vycházel až do poloviny června 1915.

Redaktor Hodač v letech 1926 – 1929 zvýšil počet stran jednotlivých ročníků až na 968 stran, pak už se rozsah jednotlivých ročníků postupně snižoval na 724 stran v r. 1936. Od r. 1934 do r. 1940 časopis byl vydáván tiskem a nákladem Pražské akciové tiskárny. 47 ročník byl vydán nákladem Právníckého nakladatelství JUDr. V. Tomsa v Praze a byl tištěn v knihtiskárně Hejda & Zbroj v Mladé Boleslavi v národní správě. 48. Ročník byl vydán tiskem národního podniku knihtiskárny Hejda & Zbroj v Mladé Boleslavi, 48 a 49. ročník nákladem Jednoty k povzbuzení průmyslu a řemesla a České společnosti národohospodářské. Poslední ročník byl tisknut v Středočeských tiskárnách, národním podniku, závod 35 v Mladé Boleslavi.

Redaktorovi Klimeckému se v dalších letech dařilo rozsah časopisu postupně zvyšovat až na 787 stran v r. 1939. V roce 1938 byl sice vydáván časopis jako měsíčník, avšak poslední číslo vyšlo v závěru roku jako trojčíslo. V roce 1939 byl vydáván *Obzor národohospodářský* v zásadě jako měsíčník, který měl vycházet počátkem měsíce, ale monotematicky zaměřené dvojčíslo 1-2 (Nové Česko-Slovensko. Jeho hospodářská a sociální povaha, nynější situace, potřeby a vyhlídky) vyšlo 15. ledna 1939, číslo 3 vyšlo 4. března. Další monotematicky zaměřené dvojčíslo 4-5 (Německá Říše a české země; Protektorát Čechy a Morava) vyšlo 15. května, č. 6 7. června, č. 7 12. července 1939, č. 8 12. září, č. 9 12 října, č. 10 15. listopadu 1939, č. 11 15. prosince 1939. V posledních třech ročnících se dařilo vydávat toliko 10 čísel ročně o rozsahu 480 s.

První redaktor Gruber rozdělil časopis do rubrik Články, Menší zprávy (národohospodářské, sociálně-politické, vývozní), Věstník Jednoty [v některých ročnících Věstník jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách], Věstník Vývozního spolku (do r. 1909), Knihy a časopisy, respektive Věstník Českého obchodního muzea (1898). V roce 1899 vznikla nová rubrika Rozhledy. V roce 1900 se rubrika Menší zprávy přejmenovává na rubriku Menší zprávy a rozhledy (Hospodářské, Sociální, Vývozní). V r. 1902 se rubrika Rozhledy opět oddělila, aby se v následujícím roce opět obě rubriky spojily. V roce 1908 je rubrika nazvána jako Zprávy a rozhledy (Hospodářské, Sociální). Od r. 1920 zůstává toliko rubrika Rozhledy (Hospodářské, Sociální) . V XIX. a XX. ročníku lze nalézt rubriku Věstník Spolku funkcionářů československého peněžnictví, XXIX. a XXX. ročníku rubriku Česká společnost národohospodářská.

Ve XXXI. ročníku(1928)redaktor František Hodač ponechal rubriky Články, Rozhledy, Věstník Jednoty pro povzbuzení průmyslu v Čechách, Knihy a časopisy, opětovně zavedl rubriku Zprávy, nově pak rubriky Různé a Došlo redakci, k nimž v dalším roce byla přidány rubriky Zprávy obchodní a Česká společnost národohospodářská. V roce 1928 se modifikuje název rubriky Zprávy na Zprávy a názory. V r 1929 je zavedena nová rubrika Přehled časopisů, která se v následujícím roce přejmenovává na Přehledy denního tisku.

V r. 1935 po nástupu redaktora Klimeckého časopis podle svého celoročního obsahu byl rozčleněn do následujících rubrik: Články, Rozhledy, Knihy a časopisy, Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách, uvnitř jednotlivých čísel bylo pak k dalšímu jejich rozčlenění použito ještě dalších rubrik Zprávy obchodní, Redakce došlo. O rok později byl podle svého celoročního obsahu časopis rozčleněn už pouze na Články, Rozhledy, Knihy a časopisy, Věstník Jednoty průmyslové a Obchodní zprávy. V dalším roce byl časopis doplněn dočasně o rubriku Malá kronika. Pro rok 1939 celoroční náplň časopisu byla rozdělena na Podepsané příspěvky, Přehled podle oborů, O knihách, Nálezy nejvyššího správního soudu, Věstník Jednoty průmyslové. V jednotlivých číslech se uplatňovalo členění na Články (de facto), Rozhledy, Knihy a časopisy, Zásadní nálezy nejvyššího správního soudu, Věstník Jednoty k povzbuzení průmyslu v Čechách, Obchodní zprávy. 47. ročník (1947/1948) redaktor Šauer rozčlenil na Články, Rozhledy, Knihy a Věstník. V 48. Ročníku k dosavadním rubrikám přidána rubrika Konjunkturní vývoj domácí a zahraniční. Celoroční přehled příspěvků pro 49. Ročník spojil dvě rubriky do jedné: Rozhledy a konjunkturní vývoj domácí a zahraniční.

## 2 Vývoj struktury článků v časopisu Obzor národohospodářský 1896-1949

Podle oznámení Nakladatelství a knihtiskárny J. Otta v Praze, uveřejněném v prvním čísle prvního ročníku časopisu Obzor národohospodářský nový čtrnáctideník měl „*pěstovati veškeré obory národního hospodářství* (zemědělství, malý i velký průmysl, obchod, dopravnictví i úvěrnictví), dále hospodářskou statistiku a sociální politiku“.

Podle programového článku v tomto čísle „Několik slov o národním hospodářství“ od Františka Čuhela, který publikoval tehdy nejenom v tomto časopise, ale také v časopisu Osvěta (ne vždy) pod jménem Dr. E.B. Šimek, tak v českých podmínkách termín národní hospodářství jako soubor hospodářských aktivit politicky samostatného národa je třeba rozšířit, což je úkol ve vztahu Česka k EU aktuální obzvlášť dnes: „Hospodářství národa, jež nemá politické samostatnosti, předmětem vědeckého bádání dosud nebylo. Pro naše české poměry jest tedy výsledkem ..., že věda národohospodářská může nás sice poučit o tom, jak nabývají blahobytu jednotlivci, a jaká musí býti politika rakouská, aby došli největšího blahobytu rakouští občané, resp. ve skutečnosti ti, kdož mají vliv na vládní moc, avšak nikoliv o tom, jak dlužno uspořádati naše hospodaření, aby co nejvíce povznesen byl blahobyt českého národa. A tento nedostatek ... ztenčuje pro nás velmi podstatně hodnotu vědění národohospodářského, jak je ostatní národové civilisovaní dosud vzdělali. Neboť co nám pomůže sebe lepší znalost toho, jak by vláda rakouská měla ve prospěch povznesení blahobytu příslušníků českého národa působiti, když nemáme toho vlivu, abychom ji ku provádění příslušných opatření přiměli, a když naopak příslušníci jiných národů, majíce politickou moc v ruce, ji v náš neprospěch využítují, tak že národ náš buď čím dále tím více chudne, nebo bohatne-li, bohatne tempem zůstávajícím daleko pozadu za ostatními národy.“

### 2.1 Metoda výzkumu

V tomto příspěvku použitá metoda výzkumu kombinuje chronologický přístup s přístupem tematickým a dovoluje porovnat obsahovou strukturu jednotlivých ročníků Obzoru národohospodářského se Seznamem sbírky přednášek České společnosti národohospodářské podle odborů za období 1921-1940 a její tematické struktury (dopravnictví, finanční hospodářství, hospodářství Československa, obecné otázky hospodářské, obchod, peněžnictví, průmysl, různé otázky, sociální otázky, statistika, zahraniční otázky hospodářské, zemědělství) z roku 1940, což umožnilo zhodnotit orientaci redakce Obzoru národohospodářského a její změny ve vztahu k výše uvedeným původním programovým závěrům jako průsečíku proměn sociálně ekonomické

reality, zájmů redaktora, nabízených příspěvků struktury čtenářů, k nimž se časopis především obracel, tedy členům Jednoty průmyslové.

Vzhledem k tomu, že jedinou rubrikou, která se vyskytuje ve všech ročnících časopisu, byla rubrika Články, tak se tento rozbor omezil pouze na ně už proto, že se stylisticky nejvíce přibližují k přednáškám České společnosti národohospodářské. Výpovědní schopnost této analýzy je poněkud oslabená 1) tím, že do r. 1925 jsou běžně publikovány články na pokračování, kdežto po 1925 se jejich rozsah podstatně zkracuje; 2) tím, ve výše uvedeném Seznamu přednášek jsou některé z nich zařazeny do dvou odborů. Z dnešního pohledu zaujme, že jak články, tak i přednášky jsou vždy dílem jediného autora. Výjimku tvořily jednotlivé příspěvky v monotematicky orientovaných číslech v roce 1939, kdy lze hovořit o prvních ad hoc organizovaných výzkumných týmech organizovaných zřejmě tehdejším redaktorem Klimeckým, a kdy bylo také dosaženo největšího počtu článků v jednom ročníku (60).

## 2.2 Výsledky výzkumu

Zatímco v prvním ročníku, kdy ještě časopis nebyl orgánem Jednoty průmyslové, šlo hovořit o poměrně vyvážené pozornosti, která byla věnována jednotlivým oblastem národního hospodářství (viz tabulka 1), tak v prvních patnácti letech redaktor Gruber především publikoval články, zabývající se průmyslem (s výjimkou r. 1903 a r. 1910), a to ve větší míře než se tímto tématem zabývaly výše uvedené přednášky České společnosti národohospodářské v letech 1921-1940. Obdobně zvýšená míra zájmu se projevila v prvních pěti letech o témata finančního hospodářství, hospodářství Česka a vývoji v zahraničí, v dalších deseti letech časopis na svých stránkách se věnoval sociálním otázkám a rozšiřoval svůj tematický záběr (různé otázky). Doprava na jeho stránkách byla diskutována ve větší míře v letech 1901, 1903-1905, statistika v letech 1902-1905 a 1907, zemědělství v letech 1899, 1900, 1902, 1905, 1906, 1910 (tabulka 2-3). Peněžnictví byla věnována pozornost v letech 1896 a 1901 a 1904. Pro první pětiletí platilo, že enormní počet článků o průmyslu v prvních dvou letech 1896-1897) se snižuje v následujících třech letech (1898-1900) ve prospěch obecnějšího tématu česká ekonomika.

Pro dalších patnáct let (1911-1925) se redaktor Gruber zaměřil na publikování článků, vztahujících se k finančnímu hospodářství státu, situaci v zahraničí a na problematiku, spojenou s tématem Různé otázky (tabulka 4-6). Na počátku této etapy se věnoval stavu českého hospodářství a zemědělství. Ve větší míře zemědělstvím se také časopis zabýval v letech 1916-1917 a 1919 a 1921. V letech 1911-1915 se na jeho stránkách často psalo o sociálních problémech, v letech 1921-1925 bylo v míře větší než obvyklé rozvíjeno téma obchodu. Statistice se dostalo pozornosti v letech 1911-1913, 1916, 1918. V letech 1915, 1916, 1917 a 1920 publikoval časopis ve zvýšené míře články z oblasti dopravnictví. Na okraji jeho pozornosti zůstalo téma průmyslu (s výjimkou let 1913-1914, 1919, 1923), téma peněžnictví (s výjimkou let 1917, 1919 a 1920), a téma obecné hospodářské otázky. Z časového hlediska pro etapu snad lze připomenout, že zájem o české hospodářství (1911-1912) je střídán zájmem o sociální problémy a statistiku (1913-1915). Relativně vysoký zájem o obecné hospodářské otázky (1911-1915) je vytěsňen v následujících letech zájmem o statistiku (1913-1916).

Obzor národohospodářský se daleko výrazněji profiloval v době působení profesora Hodače (1926-1937), kdy nosnými tématy se staly zahraniční hospodářské otázky a finanční hospodářství (tabulka 7-8). Hlubší zájem o osudy československé ekonomiky v širší perspektivě se projevila v letech 1926-1930, 1935-1937, čemuž v obou případech předbíhal zvýšený zájem o obecné hospodářské otázky (1927-1929, 1932-1933), téma dopravy se prosadilo v šesti letech (1926, 1930, 1932-1934, 1936) téma obchodu se prosazuje pouze ve dvou letech (1931, 1934), zemědělství v jednom roce (1929), stejně tak i peněžnictví (1934).

Redaktor Klimecký (1935-1939), který po první tři roky působil pod Hodačovým vedením, se zaměřil na publikování článků o politickoekonomických událostech v zahraničí, stavu československé ekonomiky, veřejných financí (kromě r. 1939), dopravnictví (1936, 1938), statistice (1936). Klimeckého pětiletka je poznamenána přesunem zájmu o finanční hospodářství (1936-1937) na stav české ekonomiky a obecné hospodářské problémy (1938-1939). Ani jeden článek nebylo nutné vřadit do tématu Různé otázky (tabulka 8).

## 3 Závěr

Nový redaktor Leopold Šauer při příležitosti obnovení vydávání časopisu Obzor národohospodářský v r. 1947 po šesti letech v jeho prvním čísle v úvodníku „Do nových ročníků“, v němž vytyčil jeho program, spíše cíl, zdůraznil, že zastavení vydávání časopisu uprostřed jeho 46. ročníku v 1941 souviselo s tradicí Obzoru a celkovým jeho zaměřením, které plnil na poli odborného hospodářského zpravodajství, jež bylo nepohodlné okupačním úřadům, a přihlásil se k úvodnímu prohlášení vydavatelství a redakce v prvním čísle Obzoru:



„Nechtějící se vázati ani na určité směry národohospodářské, aniž chtějíce sloužiti výhradnému hájení zájmů kterékoliv třídy hospodářské a společenské, máme za jediný účel pěstovati národohospodářské vědění v českém národě, šířiti znalost hospodářských poměrů jeho a přispívati všemožně k hospodářskému jeho povznesení. Jsouce ke všem oprávněným směrům co možná tolerantní a liberální, nevyhneme se žádné otázce pro nás v jakémkoliv směru důležité a připustíme vždy věcnou polemiku s názory od nás hájenými“.

Leopold Šauer připomenul, že se „tak se také po léta dělo“ a že poválečné velmi podstatné zásahy do hospodářství vyžadují, aby „právě proto, že je v nich tolik nového a nevyzkoušeného, bude zapotřebí, aby Obzor národohospodářský kladl v tomto a příštích ročnících větší důraz na teorii národohospodářskou, než tomu bývalo dříve. Národohospodářská politika byla po desetiletí hlavním zájmem Obzoru. Jevy hospodářské jsou jevy hromadné, proto bude na statistiky kladen příslušný důraz. Určitá pozornost bude věnována dějinám jak národohospodářských nauk, tak i dějinám hospodářských institucí, zejména u nás, stejně tak způsobu účtování, bilancování, kalkulování a zdaňování a jeho projevu v cenách, o nichž se říká, že jsou ústředním problémem národního hospodářství. Stejnou pozornost jako průmyslu, dopravě, peněžnictví apod. chceme věnovat zemědělství, sociálním, právním a politickým aspektům hospodářského dění. Přes všechny změny zůstává základní postoj redakce k diskutovaným problémům nezměněně takový, jak byl před padesáti lety formulován prvním redaktorem Obzoru“ (upraveno a kráceno)

Tento program se redakce v následujících třech letech plnila. Nosným tématem se staly články o obecných hospodářských otázkách, případně o situaci v zahraničí. Pozornost, která byla věnována článkům o hospodářských otázkách zahraničních v 47. ročníku časopisu, tak je v následujících dvou letech přesunuta na články o obecných hospodářských otázkách, respektive na statistiku (49. Ročník). Místo, které bylo věnováno finančnímu hospodářství a obchodu v 48. ročníku, zaujaly v 49. ročníku sociální otázky a peněžnictví. Články o průmyslu byly střídány s články o zemědělství (viz tabulka 9).

## Literatura

- [1] Obzor národohospodářský 1896-1939 (r.I-XLIII, 44), 1947/48-1949/50 (r.47-49)
- [2] Seminární práce studentů předmětu České ekonomické myšlení (Katedra aplikované ekonomie na Filozofické fakultě v Olomouci).
- [3] Seznam sbírky přednášek České společnosti národohospodářské podle odborů za období 1921-1940. V: Výroční zpráva České společnosti národohospodářské za období 1939-1940. Praha, nákladem vlastním 1940, s. 9-20.

### **Kontakt na autora:**

PhDr. Jiří Rezník, PhD.  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofické fakulty  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křižkovského 12  
771 80 Olomouc  
reznikji@upol.cz  
<http://www.tady.cz/jiri%20reznik/>

**Krátká informace o autorovi:** *Moje činnost v oboru ekonomie se týká širokého okruhu témat včetně inflace, technického pokroku, regulace ekonomického mechanismu, konkurence států, propojení ekonomického a prostorového přístupu a dějin českého ekonomického myšlení. Výsledky své práce jsem publikoval v mnoha výzkumných zprávách, na stránkách periodik (Ekonomika oblasti, Hospodářské noviny, Marathon, Politická ekonomie, Prague Economic Papers a v knize Ekonomická analýza příležitosti: prostorový a časový aspekt (Ostrava: Montannex 1997).*

## Struktura článků v časopisu Obzor národohospodářský 1896-1949 podle témat

Tabulka 1

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1896	ON 1897	ON 1898	ON 1899	ON 1900
Počet stran		478	348	348	536	536
Počet článků	300	50	38	43	27	19
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>	2	-	2,32	3,7	3,9
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	10	15,8	9,3	7,4	10,53
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	8	2,6	9,3	11,1	15,79
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	6	5,3	11,63	14,8	-
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	2	2,6	11,63	3,7	-
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	16	7,9	6,98	7,4	-
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	24	26,3	13,96	14,8	26,31
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	6	13,2	16,28	-	-
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	8	10,5	9,3	-	10,53
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>	-	-	2,32	-	-
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	12,6	10,5	2,32	18,5	15,79
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	6	5,3	4,65	18,5	15,79
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 2

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1901	ON 1902	ON 1903	ON 1904	ON 1905
Počet stran		536	536	536	536	536
Počet článků	300	22	22	23	19	18
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>	18,2%		13,04	5,3	5,6
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	4,6	9,1		5,3	11,1
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	13,6	4,6	17,4	5,3	
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	4,6		4,35	15,8	5,6
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	4,6		8,7		
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	13,6	4,6		15,8	
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	18,2	13,6	8,7	15,8	33,3
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	9,1	9,1	8,7	15,8	5,6
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	4,6%	36,4	13,4	10,5	16,6
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>		4,6	4,35	5,3	11,1
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	9,1	9,1	17,4	5,3%	
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	4,6%	9,1	4,35		11,1
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 3

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1906	ON 1907	ON 1908	ON 1909	ON 1910
Počet stran		536	536	536	536	536
Počet článků	300	22	22	24	22	29
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>		4,55		4,6	
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	4,6	4,55	4,2	18,2	3,4
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	4,6	4,55			6,9
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>			4,2	4,6	6,9
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	9,1		4,2		
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>		4,55	8,3	9,1	
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	36,4	27,3	33,5	18,2	10,3
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	4,6	22,7	12,5	13,6	17,2
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	18,2	9,1	12,5	18,2	6,9
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>		9,1	4,2		10,3
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	4,6	9,1	16,6	13,6	20,7
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	18,2	4,55	4,2		10,3
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 4

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1911	ON 1912	ON 1913	ON 1914	ON 1915
Počet stran		536	536	536	536	552
Počet článků	300	20	25	24	22	21
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>					4,8
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	5	20	8,3	13,6	14,3
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	15	16	4,2	9,1	
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	10	12	12,5	13,6	4,8%
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	5	4	4,2		9,5
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	5	4		4,5	
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	5	4	20,8%	13,6	4,8
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	10	12	12,5 %	9,1	38,1
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	10	4	8,3	9,1	14,3
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>			8,3	4,5	9,5
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	15	16	12,5	18,2	
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	20	8	8,3		
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 5

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1916	ON 1917	ON 1918	ON 1919	ON 1920
Počet stran		536	496	472	474	492
Počet článků	300	17	22	22	25	20
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>	5,9	4,6			10
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	5,9	4,6	13,6	16%	10
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>		9,1	9,1	4%	10
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	5,9	9,1			5
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>		4,6	4,6		5
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>		18,2	9,1	16	15
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	5,9	9,1	9,1	24	
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	41,2	18,2	27,3	20	10
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	5,9		9,1	4	5
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>	5,9		4,6		
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	11,8	13,6	9,1	12	30
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	11,8	9,1	4,6	8	
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 6

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1921	ON 1922	ON 1923	ON 1924	ON 1925
Počet stran		524	474	466	474	498
Počet článků	300	24	24	26	29	55
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>		4,2		3,5%	3,6
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	8,3	12,5	26,9	17,2	7,3
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>				3,5	1,8%
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>		4,2	11,5	3,5	5,5%
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	4,2	12,5	11,5	10,3	7,3
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	25	8,3	11,5	6,9	10,9
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>		8,3	11,5	6,9	5,5
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	20,8	20,8	11,5	14,1%	14,5
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	4,2	8,3	7,7	6,9	12,7%
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>					
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	25	20,8	7,7	13,8	29,1
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	12,5		3,9	3,5	1,8
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 7

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1926	ON 1927	ON 1928	ON 1929	ON 1930
Počet stran		700	722	884	968	832
Počet článků	300	38	39	26	54	36
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>	5,3				13,9
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	10,5	20,5	15,4	9,3	11,1
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	13,2	12,8	7,7	13	2,8
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	10,5	18	26,9	18,5	8,3
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	10,5	2,6	3,9	1,9	2,8
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	5,3	2,6	7,7	5,6	5,6
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>	7,9	5,1	3,9	5,6	8,3
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	2,6			5,6	2,8
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	13,2	2,6		5,6	
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>	2,6			1,9	
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	13,2	33,3	30,8	24,1	44,4
<b>Zemědělství</b>	<b>7 %</b>	5,3	2,6	3,9	9,3	5,6
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 8

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1931	ON 1932	ON 1933	ON 1934	ON 1935
Počet stran		820	816	792	797	732
Počet článků	300	33	28	25	44	27
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3%</b>		7,1	8	4,5	3,7
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	6,1	14,3	24	15,9	29,6
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	6,1				11,1
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	12,1	25	24	9,1	7,4
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	12,1	7,1		18,2	7,4
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	12,1	3,6	4	15,9	7,4
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>		7,1	4	2,3	
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>	3	3,6		5,2	3,7
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>	9,1		12	2,3	
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>	9,1	3,6		6,8	
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	30,3	25	20	13,6	29,6
<b>Zemědělství</b>	<b>7%</b>	6,1	3,6	4	6,8	
	<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 9

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1936	ON 1937	ON 1938	ON 1939	ON 1940
Počet stran		724	772	784	787	
Počet článků	300	39	34	39	60	
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3%</b>	18%	3,3	15,4	1,7	
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>	25,6	39,4	7,7	6,7	
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>	12,8	8,8	18	15	
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>	5,1	8,8	12,8	8,3	
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>	5,1	3,3	7,7	5	
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>	12,8	3,3	10,3	8,3	
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>		3,3	2,6	5	
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>				1,7	
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>		6,6	5,1	3,3	
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>	5,1		2,6		
<b>Zah. Ot. Hosp.</b>	<b>9,8%</b>	12,8	23,5	18	41,7	
<b>Zemědělství</b>	<b>7%</b>	2,6		5,1	3,3	

Tabulka 10

Ročník	ČSNH 21/40	ON 1941	ON 1947	ON 1948	ON 1949	ON
Počet stran			481	483	480	
Počet článků	300		32	38	37	
<b>Dopravnictví</b>	<b>4,3 %</b>					
<b>Finanční hosp.</b>	<b>7,5%</b>		6,3	7,9	2,7	
<b>Hosp. Česk.</b>	<b>7%</b>		6,3	10,5	5,4	
<b>Ob. Ot. Hosp.</b>	<b>14,7%</b>		21,9	36,8	18,9	
<b>Obchod</b>	<b>10,8%</b>		6,3	10,5	2,7	
<b>Peněžnictví</b>	<b>13%</b>		6,3	7,9	18,9	
<b>Průmysl</b>	<b>11%</b>		9,4	2,6	8,1	
<b>Různé otázky</b>	<b>4,3%</b>		6,3	2,6	5,4	
<b>Sociální otázky</b>	<b>8%</b>		6,3		8,1	
<b>Statistika</b>	<b>2,8%</b>				10,8	

# SOUČASNÁ ÚROVEŇ ZNALOSTÍ V OBLASTI ETIKETY V ČR

## CURRENT LEVEL OF KNOWLEDGE OF THE ETIQUETTE IN THE CZECH REPUBLIC

**Pavla SLAVÍČKOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Cílem příspěvku je shrnout úroveň znalostí o etiketě na základě dosud publikovaných prací českých autorů a komparovat přístup jednotlivých autorů. Za základ komparace jsou vzaty texty, jimž se dostala největší popularity, tedy Jiřího Stanislava Gutha-Jarkovského a v současnosti Ladislava Špačka. Cílem je však upozornit i na další autory, kteří se této problematice v průběhu času věnovali. Text diskutuje otázku narůstající potřeby znalosti pravidel chování a zamýšlí se nad tím, jak kánon vzniká a zdali a jakým směrem lze předpokládat jeho další vývoj.

**Abstract:** The aim of this paper is to summarize knowledge of the etiquette on the basis of book written by Czech authors and last but not least compare the individual approach. As the basis of the comparison were taken the most popular books written by Jiří Stanislav Guth-Jarkovský and currently Ladislav Špaček. The aim of the paper is to point out of the other authors who wrote about this issue during the time. The text discusses the issue of the growing demand for knowledge of rules of manners and thinks how is the canon created and whether we can expect its further development.

**Klíčová slova:** etiketa; pravidla chování; kultura; společnost; historiografie

**Keywords:** etiquette; rules of manners; culture; society; historiography

Když v roce 1939 Norbert Elias poprvé vydal svoje dílo nazvané v českém překladu *O procesu civilizace*, nevyvolalo to žádný ohlas a kniha úplně zapadla. Poté, co ji však po skončení druhé světové války přepracoval a vydal znovu, stal se z ní kultovní text, ke kterému se dodnes mnoho autorů odvolává. Elias přitom neudělal nic jiného, než že explicitně vystihl změny, ke kterým došlo ve společenském chování v období mezi středověkem a moderní dobou. Za klíčové přitom označil události, které se ve společnosti odehrály v 16. a 17. století, a to nejprve v rovině tzv. vysoké kultury, tedy tehdejších aristokratických kruhů, které pak následně pronikly i do světa měšťanů a dalších vrstev obyvatel, nutno říci, že většinových [1]. I když je dnes už řada jeho poznatků překonána, nebo nahlížena jinak, zmíněná kniha je pro nás stále aktuální, a to minimálně kvůli tématu, kterým se zabývá, a které, i po tolika letech, stále stojí spíše na okraji odborného zájmu, a to nejen historické obce.

Hlavní postavu, která zformovala představy o pravidlech slušného chování v českém prostředí, není nutné zvlášť představovat. PhDr. Jiří Stanislav Guth-Jarkovský, vlastním jménem Jiří Guth, žil v letech 1861 až 1943 a vystudoval filozofii, z níž získal na tehdejší Karlo-Ferdinandově univerzitě také doktorát. Jeho vlastní působení a absence pravidel chování ho přivedly k sepsání několika knih na toto téma, které se staly nejen pro jeho současníky, ale i mnoho následujících generací skutečným katechismem [2]. Sám Jarkovský se přitom nechal inspirovat francouzskými způsoby chování, za jejich rozšíření v české prostředí vděčil i úzkému napojení na okruh lidí kolem T. G. Masaryka, jemuž v letech 1919-1925 sloužil jako první ceremoniář. Zatímco komunistická éra těmto věcem příliš nepřála, dokonce by se dalo mluvit i o jakémsi opovrhování a přehlížení základních principů etikety, potřeba pravidel, přizpůsobených aktuálním podmínkám nastala po nastolení nového režimu po roce 1989. A tehdy vstupuje do hry jiná osobnost, neméně známá a svým osudem

Jarkovskému ne zcela nepodobná, a to Ladislav Špaček. PhDr. Ladislav Špaček se narodil v roce 1949 a vystudoval Pedagogickou fakultu v Ostravě a Filozofickou fakultu UK v Praze, v letech 1993-2002 působil jako mluvčí prezidenta republiky Václava Havla a ředitel Tiskového odboru Kanceláře prezidenta republiky. V současné době vystupuje v různých médiích a pořádá přednášky o komunikaci s médii, krizové komunikaci a etiketě pro přední představitele top managementu firem, státní správy a politiky [3]. Jeho *Velká kniha etikety* [4] byla již několikrát opakovaně vydána a je v současnosti považována za jakýsi základní kánon v oblasti společenského chování podobně jako dříve Jarkovského *Společenský katechismus*. Je tedy možné říci k tématu ještě něco více?

Literatura na téma etikety, pravidel společenského chování, nebo diplomatického protokolu je v současné době velmi bohatá. Každým rokem vychází další a další tituly, často již specializované na různá oborová odvětví, státní úředníky, politiky, armádu, manažery, sekretářky, aj. Jen v roce 2011 jich Česká národní bibliografie zaznamenala téměř dvě desítky, a to jak původních českých textů, tak překladů. Z nich jmenujme např. knihu Brett Cohena *Všechno, co by měl znát každý muž* a její obdobu pro ženy od A. Kalby *Všechno, co by měla znát každá žena*, nebo příručku Johna Bridgese *Jak být dokonalý gentleman: nadčasový průvodce správným chováním* opět i s verzí pro ženy od Candace Simpson-Giles *Jak být dokonalá dáma: nadčasový průvodce správným chováním* [5]. V případě české produkce nárůst těchto publikací zřetelně odráží zvětšující se zájem o problematiku etikety a pravidel společenského chování, a to v mnoha rovinách a oblastech současné společnosti. Ten je přitom patrný v posledních cca pěti až sedmi letech a - můžeme-li dle toho usuzovat, - souvisí s celkovou transformací společnosti, která již neklade důraz jen na kvantitu mezilidské komunikace ve smyslu dosažení cíle, ale i na kvalitu, tedy její samotný průběh s ohledem na budoucnost.

Podíváme-li se krátce opět do minulosti, příručky s pokyny jak se chovat ve společnosti, případně jak uspět v konkrétní situaci, vznikaly a měly svoji oblibu již mnohem dříve, než se na scéně objevil Guth-Jarkovský. Necháme-li stranou přece jen už časově hodně vzdálené období starověkého Řecka a Říma včetně i později hojně překládaného a vydávaného Ovidiova *Ars amandi* [6], za největší boom těchto textů můžeme označit období tzv. raného novověku, tedy cca rozmezí 16. až 18. století, na něž pak navázala z hlediska zájmu o pravidla společenského chování neméně aktivní produkce 19. století. Přestože většinová literatura tohoto typu byla určena dětem, resp. dospívajícím, a měla charakter rad, případně pokynů, jak obstát v dospělosti, najdeme i takové, které z tohoto směru vybočují. Mezi asi nejznámější díla z první kategorie patří *Dětský řápek* Šimona Lomnického z Budče z přelomu 16. a 17. století [7], případně z tisků 19. století *Dokonalý Žák, aneb, Jak by žák v domácnosti, ve škole, v domě Božím a při vyrazení se chovati měl* od Josefa Míra. Krále [8]. Oblíbě se těšila a byla proto opakovaně vydávána také díla *Veselý společník: užitečný a potřebný průvodce ve společnosti a zábavách vůbec* od Pavla J. Šulce, nebo *Dvorný společník: pravidla slušného se chování, navedení i vzory k vyznání lásky* od Františka A. Hory [9]. Z textů lehce vybočujících, které však reflektovaly dobovou atmosféru a poptávku, jmenujme například knihu otázek a odpovědí od Františka Cyrila Kampelíka na téma *Wykání a Zdworilost společenská Čechoslowanů* [10]. Za předchůdce Gutha-Jarkovského lze svým způsobem považovat Antonína Konstatina Vitáka, který žil v letech 1835-1906 a proslavil se zejména jako autor knihy *O obcování s lidmi: nový průvodce dobrou společností*, která byla jen za jeho života vydána hned několikrát [11]. Ačkoliv produkci Gutha-Jarkovského proslavilo zejména meziválečné období, on sám na téma pravidel společenského chování (ostatní jeho díla ponechme stranou) publikoval ještě před vznikem samostatného Československa, konkrétně slavný *Společenský katechismus* vyšel poprvé už před válkou v roce 1914 [12].

Úpadek v produkci tohoto typu literatury, ke kterému došlo v následujícím období zejména po roce 1948, je až alarmující. Zatímco před tímto rokem, stejně jako v současnosti, počítáme díla věnující se této problematice na desítky, za celé období více jak půl století od roku 1948 do roku 1989 můžeme mluvit dohromady o jednotkách. Jako typický produkt své doby lze do zajisté označit příručku sestavenou Osvaldem Oulehlou s názvem *Společenské chování vojáka*, která vyšla v druhém, přepracovaném vydání v roce 1964. Pravidla chování převzatá z Gutha-Jarkovského, aniž by se k němu ovšem autor hlásil, se v textu volně mísí se základy marxismu-leninismu a představami o ideálním zjevu a chování pravého socialistického člověka-vojáka. Je zřejmé, že autor bojoval s velkým rozporem, které mu samo téma přinášelo, neboť socialistická společnost stála na pomyslné rovnosti všech svých členů a neuznávala jakékoliv rozdíly, zejména třídní, a tak jen prosté pravidlo stanovující společenskou významnost jedince vůči jinému mu činilo nemalé problémy. [13] Kromě takovýchto kuriozit vznikaly v této době i solidní texty, jedinou významnou osobou soustavněji publikující na téma etikety byl však zřejmě jen Dobromil Ječný, který, poté co vystudoval práva na univerzitě v Brně, pracoval na ministerstvu zahraničních věcí mimo jiné jako vedoucí diplomatického protokolu. Mezi jeho nejúspěšnější díla patří *Breviář moderního člověka* vydaný v roce 1970, za pozornost ale stojí i *Společenský styk pro střední ekonomické školy* vydaný v roce 1987 [14]. Z ostatních autorů publikujících v tomto období jmenujme snad Vlado Buriána a jeho knihy *Dokonalý člověk a Gentleman od A do Z*, které vyšly v sedmdesátých letech [15], nebo Gajdošové *Malou školu slušnosti* z roku 1981 [16]. Také po roce 1989 se nové texty z této oblasti objevovaly pozvolna, zřejmě spolu s tím, jak teprve postupně formovala poptávka po informacích tohoto typu. Mezi prvními hned v roce 1990 vyšel *Breviář společenského chování* od Mileny Majorové nebo příručka



*Abeceda společenského chování* od Vladimíra Smejkal ilustrovaná Vladimírem Jiránkem [17]. Spíše než k novinkám se však čtenáři uchýlovali k znovuoobjevenému Guthu-Jarkovskému, jehož knihy vyšly v mnoha reprintech, i když spíše než poučení v nich nacházeli pobavení.

Před tím, než na pole pravidel společenského chování vstoupil a – troufám si říct - plně ho ovládl (původně spolu s Ivo Mathé) Ladislav Špaček, měla úspěch zejména díla z pera již jmenovaného Vladimíra Smejkal a dále Ivana Šroňka, Slávky Poberové, nebo Františka Roba, o kterém se ještě zmíníme [18]. Problémem nejen těchto knih byla nejasná definice, co vše pod téma etikety, resp. pravidel společenského chování náleží. V mnohých textech nejen z tohoto, ale i současného období tak narazíme i na informace této oblasti často velmi vzdálené, například charakteristiku cizích zemí, jejich státoprávního uspořádání nebo přírodních podmínek – typicky třeba v knize Jarmily Kocourkové *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav* [19], nebo v publikacích politologa Ladislava Rýznara, který se orientuje na rozdíly v pravidlech chování v jednotlivých státech. Mezi jeho práce z námi sledované oblasti patří například *Společenský Evropan aneb etiketa v zemích Evropské unie* vydaná v roce 2005 nebo *Společenská diplomacie ve veřejné správě (vybrané kapitoly z etikety)* z roku 2006 [20]. Spojení etikety a diplomatického protokolu je ostatně pro tento typ literatury typický, najít hranici mezi oběma oblastmi je však velmi problematické. Ačkoliv náplň a předmět diplomatického protokolu jsou s větší či menší přesností dány – u nás je naposledy definovala Soňa Gullová dle D. Dreimanna [21] – s obsahem literatury, která se jim u nás věnuje, často nekorespondují. Jako příklad je možné uvést příručku zmíněného Františka Roba *Diplomatický protokol a etiketa* [22]. K překryvu obsahu však dochází i s jinými obory. Například Václav Šťastný do své *Etikety aneb společenského chování v profesním styku* zařadil i kapitoly týkající se hymny, vlajek, praporů a veřejných znamení [23]. Mezi pravidla společenského chování se však mísí i poznatky z oblasti filozofie, psychologie a s nimi spojených disciplín, zejména soft dovedností a problematiky mezilidské komunikace. Jako příklad je opět možné jmenovat třeba publikaci *Komunikace a etika* autorského týmu pod vedením Olgy Krejčířové [24], nebo knihu Františka Bělohávků *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* [25], resp. A. Špačkové *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli* [26].

Základním spektrem informací se však všechny publikace na téma etikety liší jen málo. Obvykle v různém pořadí pojednávají o způsobech zdravení a představování, používání vizitek, oslovení včetně titulů a různých hodností, chování na ulici, v budovách, při běžných společenských případně pracovních událostech, společenském stolování a v neposlední řadě o oblékání mužů a žen při různých příležitostech. V textech z posledních let obvykle nechybí pokyny pro telefonování, emailové komunikaci a používání internetu obecně, naopak je na ně kladem z pochopitelných důvodů stále větší důraz. Vzhledem k tomu, že etiketa je souborem v historii se vytvořených, tradicích zformulovaných pravidel, které se sice neustále vyvíjí, samy o sobě však nejsou normou, kterou by měl kdokoliv právo svým rozhodnutím definovat nebo ji měnit, obsahově se jednotlivé publikace vzniklé v posledních cca dvaceti letech od sebe liší jen málo. Naopak mnohdy se jednotlivé texty mezi sebou zcela shodují, myšleno doslovnými pasážemi. Nejčastěji přebírané pochopitelně zůstávají úryvky ze Špačkových knih, včetně doslovných formulací, případně jeho originální příklady z praxe, které nalezneme nejen na internetu, ale i v mnoha tištěných publikacích. Jako základ pro kapitoly týkající se pravidel chování ve společnosti Špačkovy texty používá například i v současné době zřejmě nejvýznamnější autorka v oblasti diplomatického protokolu Soňa Gullová ve své již několikrát znovuydané monografii *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol* [27], která naopak jako podklad posloužila mnoha dalším autorům, včetně Františka Roba.

Říci něco nového k tomuto tématu je tedy, zdá se, velmi obtížné, avšak očekávali-li bychom absolutní shodu, dopustíme se omylu. Ačkoliv podle Ladislava Špačka etiketa není věda, názory na chování v určitých situacích nemusí a nejsou vždy stejné. Prostor pro výzkum je proto i v této oblasti, i když se mu doposud v našem prostředí věnuje jen malá pozornost [28]. Potřeba znalostí tohoto typu je v současné době nezpochybnitelná a, jak se zdá, do budoucna bude stále narůstat. Doba, kdy se očekávalo, že návyky jak se správně chovat ve společnosti si každý přináší z rodiny, je dávno pryč. Čas, kdy se výuka etikety stane automatickou součástí vzdělávacích programů, a to zejména na základních a středních školách, kde by byla nejúčinnější, je však stále ještě před námi.

## Literatura

- [1] ELIAS, N. O procesu civilizace: sociogenetické a psychogenetické studie. I., II. Praha: Argo, 2006, 2007.
- [2] GUTH-JARCOVSKÝ, J. S. Pravidla slušnosti pro mládež. Praha: Hejda a Tuček, 1922; Týž, Společenská výchova a její význam: Základy společenské výchovy. Brno: Studentská klinika, 1920; Týž, Společenské klasobraní. Praha: Melantrich, 1929; Týž, Společenský katechismus: rady a pokyny, kterak chovati se ve společnosti, na ulici i na místech veřejných a kterak vésti sobě při různých příležitostech společenských jako při návštěvách, svatbách, pohřbech, hostinách, plesech atd., jak vhodně úbor svůj zařídit, jak slušně hovořiti a vůbec kterak vyhověti rozmanitým formám společenským. Praha: Hejda a Tuček, 1921; Týž, Společenský slabikář. Praha: Hejda a Tuček, 1921 aj.
- [3] [www.ladislavspacek.cz](http://www.ladislavspacek.cz) [citováno 26. 7. 2012]
- [4] ŠPAČEK, L. Nová velká kniha etikety. Praha: Mladá fronta, 2008.
- [5] COHEN, B. Všechno, co by měl znát každý muž, Praha: Mladá fronta, 2011; KALB, A. Všechno, co by měla znát každá žena, Praha: Mladá fronta, 2011; BRIDGES, J. Jak být dokonalý gentleman: nadčasový průvodce správným chováním, Praha: Pragma, 2011; SIMPSON-GILES, C. Jak být dokonalá dáma: nadčasový průvodce správným chováním, Praha: Pragma, 2011.
- [6] OVIDIUS NASO, P. Umění milovat. Praha: Academia, 2002.
- [7] LOMNICKÝ z BUDČE, Š. Kupidova střela: Dětský řápek. Brno: Atlantis, 2000.
- [8] KRÁL, J. M. Dokonalý Žák, aneb, Gak by žák w domácnosti, we sskole, w domě Božjm a při vyraženj se chowati měl. Hradec Králové: Jan Host. Pospjssil, 1827.
- [9] ŠULC, P. J. Veselý společník: užitečný a potřebný průvodce ve společnosti a zábavách vůbec. Praha: Sklad Adolfa Kurandy, 1863; HORA, F. A. Dvorný společník: pravidla slušného se chování, navedení i vzory k vyznání lásky. Praha: Jarosl. Pospíšil, 1865.
- [10] KAMPELÍK, F. C. Wykání a Zdwořilost společenská Čechoslowanů. Praha: Tisk Karla Vetterla, 1847.
- [11] VÍTÁK, A. K. O obcování s lidmi : nový průvodce dobrou společností : kniha pravidel pro cvik dobrých a jemných mravů, společenských vtipův a domácích povinnost / na základě díla šlechtičny F. Hohenhausenové vzdělal a pořekadly, příslovími a výroky čelnějších básníkův a spisovatelů českých valně rozšířil Ant. Konst. Viták. Praha: F.A. Urbánek, 1883, 1885, 1891, 1895.
- [12] GUTH-JARCOVSKÝ, J. S. Společenský katechismus: rady a pokyny, kterak chovati se ve společnosti, na ulici i na místech veřejných a kterak vésti sobě při různých příležitostech společenských jako při návštěvách, svatbách, pohřbech, hostinách, plesech atd., jak vhodně úbor svůj zařídit, jak slušně hovořiti a vůbec kterak vyhověti rozmanitým formám společenským. Praha: Hejda a Tuček, 1914.
- [13] JEČNÝ, D. Breviář moderního člověka. Praha: Svoboda, 1970; Týž, Společenský styk pro střední školy. Praha: SPN, 1987; Týž, Kulturnost projevu vedoucího pracovníka. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků MP ČSR, 1976.
- [14] OULEHLA, O. Společenské chování vojáka. Praha: Naše vojsko, 1964.
- [15] BURIAN, V. Dokonalý člověk. Praha: Merkur 1971; Týž, Gentleman od A do Z. Praha: Merkur 1970.
- [16] GAJDOŠOVÁ, V. Malý škola slušnosti. Bratislava: Mladé letá, 1981.
- [17] MAJEROVÁ, M. Breviář společenského chování. Praha: Panorama 1990; SMEJKAL, V. Abeceda společenského chování. Praha: Horizont, 1990.
- [18] ŠRONĚK, I. Etiketa a etika v podnikání. Praha: Management Press, 1995; Týž, Etiketa v obchodě a podnikání. Praha: Management Press, 1992; POBEROVÁ, S., POBEROVÁ, J. Minimum bontonu. Praha: Olympia, 1993.
- [19] KOCOURKOVÁ, J. Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009.
- [20] RÝZNAR, L. Společenský Evropan aneb etiketa v zemích Evropské unie. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005; Týž, Společenská diplomacie ve veřejné správě (vybrané kapitoly z etikety). Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2006.
- [21] GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 91.
- [22] ROB, F. Diplomatický protokol a etiketa. Praha, Ministerstvo obrany, 2007.
- [23] ŠTASTNÝ, V. Etiketa aneb společenské chování v profesním styku. Praha: ASPI, 2005.
- [24] KREJČÍŘOVÁ, O. Komunikace a etika. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009.
- [25] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky, Praha: Grada Publishing, 2009.
- [26] ŠPAČKOVÁ, A. Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli, Praha: Grada Publishing, 2006.
- [27] GULLOVÁ, S. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. Praha: Grada Publishing, 2011.
- [28] Výjimečná je v tomto směru například publikační činnost zmíněné Soni Gullové, viz <http://www.isvav.cz>.

***Kontakt na autorku:***

Mgr. Pavla Slavičková, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
[www.kae.upol.cz](http://www.kae.upol.cz)

***Krátká informace o autorech:*** Autorka vystudovala Filosofickou fakultu Univerzity Palackého v Olomouci kde i v současné době působí jako odborný asistent. Specializuje se na právní dějiny a sociální a hospodářské dějiny.

# ROZSAH ZNALOSTÍ O VÝVOJI ÚČETNÍCH SOUSTAV NA NAŠEM ÚZEMÍ

## KNOWLEDGE OF THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING SYSTEMS IN OUR REGION

**Pavla SLAVÍČKOVÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Cílem příspěvku je přiblížit úroveň současných znalostí o dějinách účetnictví a vývoji účetních soustav v České republice, a to na konkrétním případě historika účetnictví Jaroslava Kubeši, který většinu svých článků publikoval v časopise *Účetnictví mezi léty 1953-1979*.

**Abstract:** The aim of this paper is to sum up the level of current knowledge of the history and development of financial accounting systems in the Czech Republic, on the specific case of the historian of accounting Jaroslav Kubeša, which most of his articles were published in the journal *Accounting between 1953 and 1979*.

**Klíčová slova:** účetnictví; dějiny; historiografie; Jaroslav Kubeša

**Keywords:** accounting; history; historiography; Jaroslav Kubeša

**Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem *Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989* (řešitel P. Slavíčková), FF\_2012\_040.

Je-li naším cílem zhodnocení rozsahu znalostí na téma vývoje a dějin účetnictví na území našeho státu [1], musíme odhlédnout od několika málo monografií, které se tomuto tématu věnují, aniž by však byly schopny téma dostatečně vyčerpat [2], a soustředit pozornost na drobné časopisecké studie. Největší a vlastně jedinou soustavnou pozornost dějinám účetnictví přitom věnoval časopis *Účetnictví*, který začal vycházet v roce 1953 [3]. Do jeho rubriky nazvané příznačně *Z historie účetnictví* přitom od chvíle vzniku časopisu až do své smrti v roce 1979 přispíval zejména jediný autor, kterým byl Jaroslav Kubeša.

Pomyslným předchůdcem časopisu *Účetnictví* bylo jiné periodikum, a to *Podniková organizace*, které, ačkoliv mělo většinou jiné zaměření, umožňovalo také odborníkům z oblasti účetnictví publikovat v něm své statě [4]. Kromě něho vycházel stejně jako v případě *Účetnictví* pod taktovkou tehdejšího Ministerstva financí ve stejném období, tedy z hlediska vývoje účetnictví přelomových padesátých letech 20. století, časopis *Účetní evidence*. V něm stačil mimo jiné opublikovat několik svých článků z oblasti dějin účetnictví jiný přední český odborník na tuto problematiku, a to Josef Blecha, před tím, než v roce 1964 zemřel (1908-1964) [5]. Na rozdíl od *Účetnictví*, které vychází dodnes (v současnosti je časopis vydáván jako měsíčník a čtvrtletník pro nevýdělečné organizace a obce Svazem účetních v nakladatelství *Bilance*) [6], *Účetní evidence* se svým tematickým sourozencem postupně splynula a její poslední číslo vyšlo v roce 1965.

Samotné *Účetnictví* se však, alespoň slovy Jaroslava Kubeši, hlásilo k mnohem starší tradici, a to k prvnímu časopisu o účetní problematice u nás vůbec, tedy *Účetním listům* [7]. Jejich první číslo vyšlo 20. ledna 1900 zásluhou Josefa Pazourka, tehdy ředitele vyšší obchodní školy v Hradci králové [8], který se stal v prvních letech nejen jejich hlavním přispěvatelem, tedy autorem drtivé většiny v časopise uveřejněných příspěvků, a redaktorem, ale také výhradním nakladatelem, vydavatelem a distributorem. *Účetní listy* v podobě, jakou jim Pazourek dal, vycházely až do počátku první světové války, kdy bylo jejich vydávání zastaveno. Ještě před tím

však na mezidobí let 1913-1914 byl jejich název změněn na *ARCHIV. Časopis pro pěstování národohospodářských věd*, což provázelo i rozšíření obsahu. Po vzniku Československé republiky byl časopis obnoven v původní podobě, která se přihlásila k předrepublikové tradici, a to v roce 1923 XVIým ročníkem. Redaktorem tohoto časopisu se stal bývalý Pazourkův asistent Josef Fuksa, profesor na Československé akademii obchodní v Praze. V nové době už však *Účetní listy* nebyly se svým zaměřením ojedinelé, kromě nich vycházely i další periodika zabývající se podobnou problematikou, konkrétně od roku 1922 *Daňová a bilanční revue*, od roku 1923 *Časopis pro účetnictví a kontrolu* jako orgán Spolku účetních úředníků státních a od roku 1925 populárně orientované *Účetní a daňové noviny* [9]. Další zlom a poté několik let krkolomných změn přinesla druhá světová válka, po jejímž ukončení byly v roce 1946 *Účetní listy* transformovány v souvislosti se zaváděním jednotné organizace podnikového účetnictví na *Podnikové účetnictví* s původním názvem v podtitulu. Tento časopis vycházel pouze tři roky a od roku 1949 jeho úlohu převzalo periodikum nové, a to *Bilance a daně*, které se vzápětí v roce 1951 spojilo s *Podnikových hospodářem*, který však o rok později svoji existenci taktéž ukončil. Tradice Pazourkova projektu tak ať už plánovaně, nebo ne, spadla právě na nově zřízené *Účetnictví* [10].

Podnětem pro jeho založení bylo, podle záznamů Jaroslava Kubeši [11], podzimní školení účetních pracovníků v roce 1952 v souvislosti s přechodem na nový systém účetní evidence zaváděný v ČSR podle sovětského vzoru. Návrh na vydávání specializovaného periodika předložil na konci listopadu téhož roku Ministerstvu financí sám Kubeša, a to za podpory tehdejšího vedoucího redaktora *Podnikové organizace* Srby. Ministerstvo financí jeho návrh ještě na sklonku téhož roku schválilo (konkrétně 30. prosince 1952) a poté, co se na počátku roku 1953 vyřešila i otázka vedoucího redaktora, kterým byl 28. ledna 1953 jmenován Eduard Vopička z Vysoké školy ekonomické, nebránilo vydání prvního čísla už nic v cestě. To bylo sestaveno a vydáno v rekordním čase, 5. února bylo dáno do sazby a na konci téhož měsíce už putovalo ke svým prvním čtenářům s nákladem 10 tisíc výtisků (u pozdějších čísel téměř 20 tisíc kusů) [12]. Základní struktura čísla byla převzata ze zahraničních předloh, zejména ze sovětského časopisu *Buchgaltěrskej učot*, trvalo však ještě několik let, než se ustálil počet a podoba jednotlivých rubrik.

Jaroslav Kubeša, zaměstnanec nejprve původního Ministerstva financí ČSR a později po roce 1968 federálního MF ČSSR opublikoval článek s názvem *Hospodářsko-politické zásady reformy účetnictví* hned v prvním čísle nového časopisu. Kromě postu klíčového přispěvatele byl tento držitel titulu doktor věd obchodních (RCDr.), který získal na Vysoké škole ekonomické ještě před rokem 1953, členem redakční rady časopisu a po určité období také jeho vedoucím redaktorem. V průběhu více jak čtvrt století, kdy do časopisu přispíval, se vedle textů na aktuální témata věnoval také předkladům článků jiných autorů ze zahraničních časopisů, z nichž jmenujme například text K. Szymaňského *Státní účetnictví a kontrola ve staré Číně* převzatý z polského časopisu *Rachunkowśc* [13], nebo *Deník T. Greshama* uveřejněný tamtéž [14], ale i komentoval různé zprávy o dění v oboru, případně reagoval na připomínky a námítky v diskuzích. Na počátku šedesátých let se nakonec jeho pozornost téměř výhradně soustředila na výše zmíněnou rubriku *Z historie účetnictví*, do níž se stal po několik let jediným přispěvatelem.

Tematicky je možné příspěvky Jaroslava Kubeši v této rubrice rozdělit do několika skupin, z nichž asi nejpočetnější tvoří články týkající se období vzniku podvojného účetnictví a významných ekonomům a myslitelům téhož období. Příležitost k publikování konkrétních textů si Kubeša obvykle odvodil od příhodného data, nejlépe výročí nějaké události, díky němuž lehce propojil svoji současnost, která jediná zřejmě čtenáře časopisu zajímala, s minulostí, o níž je chtěl poučit naopak on. Některé takové můstky musely i tehdy působit až krkolomně, sumu informací, která se však v Kubešových textech skrývá, oceníme ještě dnes. Takto například využil příležitosti výročí vydání dvou knih historika účetnictví 19. století Karla Petra Kheila ml., aby detailně rozepral diskuzi nad původností Pacioliho traktátu o podvojném účetnictví a potvrdil, nebo vyvrátil, různé názory, které byly na toto téma ať už v Pacioliho době, nebo mnohem později, publikovány [15]. V jiném svém příspěvku nazvaném *K čtyřstému výročí* dokonce v roce 1973 otiskl v českém překladu celé znění XIII. kapitoly I. knihy z díla Benedetta Cotrugliho *Della Meractura et del Mercante perfetto (O obchodu a dokonalém obchodníkovi)* [16]. Vedla ho k tomu špatná dostupnost jak původního tisku, tak i pozdějšího překladu z pera již zmiňovaného K. P. Kheila ml. Hodnota citovaného textu naopak spočívala v tom, že se jednalo dobou svého vzniku o text časově pravděpodobně předcházející mnohem známější Pacioliho Sumě a z tohoto hlediska tedy velmi cenného. Je všeobecně známou skutečností, že Luca Pacioli nebyl vynálezcem metody tzv. podvojného účetnictví podle benátského způsobu (označení podvojně dostal tento systém mnohem později), byl „pouze“ prvním, kdo tuto již nějakou dobu používanou metodu zápisu zpracoval a písemně zachytil [17]. Samotné podvojně účetnictví se však vyvinulo mnohem dříve, předpokládá se někdy mezi polovinou 13. a polovinou 14. století v Itálii, prvním nesporným důkazem o jeho existenci je pak záznam v dokladech janovských městských finančních úředníků z roku 1340. Přestože vlastní text Cotrugliho knihy vznikl dříve než Pacioliho Suma, a to v roce 1458, vytištěn byl až o téměř osm desítek let později, čímž svůj nárok na prvenství, jak ostatně konstatuje i Kubeša, ztratil [18].

Nejen italské produkci, ale i myslitelům a dílům z dalších zemí na téma účetnictví věnoval Jaroslav Kubeša svoji pozornost. V roce 1968 si tak čtenáři *Účetnictví* připomněli osobnost Nizozemce Šimona Stevina,

kteřý se narodil v Bruggách v roce 1548 a napsal mimo jiná svá díla také knihu s názvem *Hypomnemata Mathematica (Matematické paměti)*, jejíž pátý svazek obsahuje text o účetnictví. Podle Kubešova tvrzení tato část knihy vzešla z vyučovacích hodin o účetnictví, které Stevin poskytoval principi Mořici Oranžskému, a jejím hlavním cílem bylo doporučit zavedení podvojně soustavy ve správě velkostatků a státní správě. Podle Stevina ti velkoobchodníci, kteří tento způsob účtování používali, byli lépe informováni a tím i méně podváděni od svých úředníků [19]. O rok dříve publikoval Kubeša ve stejném časopise výjimečně rozsáhlý článek *K začátkům dvojřadové materialistické účtové teorie*, ve které se soustředil zejména na dílo Švýcara Friedricha Hügliho s titulem *Die Buchhaltungs-Systeme und Buchhaltungs-Formen (Účetní systémy a účetní formy)* vydané v druhé polovině 19. století, které do problematiky účetnictví přineslo nejen nové myšlenky o účetních soustavách (rozeznává celkem čtyři: jednoduchou, podvojnou, kamerální a konstantní), ale zejména argumentaci ve prospěch dvojřadové materialistické účtové teorie, která byla v českém prostředí oficiálně zákonně uznána v roce 1946 (č. 205/1946 Sb.). Rok 1973 pak autor využil k tomu, aby ve své rubrice vzpomenul hned dvě výročí vázaná na prostředí Francie, a to vydání *Ordonnance de Commerce* (Nařízení o obchodu, někdy také označované jako Zákon Savaryho) z roku 1673, které v sobě zahrnovalo i 10-ti člankový předpis upravující povinnosti vedení obchodních knih v podnicích obchodníků, směnárníků a bankéřů. Český překlad tohoto předpisu byl v textu otištěn spolu s Kubešovým komentářem [20]. Druhý článek s názvem *Racionalizátor účetnictví ze 17. století* pojednával o Francouzovi Mathieu de la Porte, který ve stejném roce vydal knihu s titulem v českém znění *Průvodce obchodníků a účetních nebo nové pojednání o podvojném účetnictví, obsahující příručku, jak je správně podle pravé italské metody a jak je dnes vedeno nejváženějšími obchodníky v celé zemi a asi 300 otázek s jejich řešením a odpověďmi z oblasti všech druhů operací, které mohou přicházet v úvahu u kupců, bankéřů a ostatních obchodníků*. Tato, stejně jako jeho druhá kniha na podobné téma s názvem *Nauka pro obchodníky a účetní neboli všeobecná směrnice. O všem, co se za účelem účtování provádí v kancelářích obchodníků, i při transakcích bankovních a obchodních, jakož i u finančníků* z roku 1712 mají svůj historický význam zejména kvůli tomu, že pojednávají o jednoduchém účetnictví, přestože sám de la Porte preferoval účetnictví podvojně, „které je nejlepší jednak pro krásu pořádku, jenž zavádí, jednak pro dokonalou znalost, již poskytuje o všech transakcích obchodníka v každé době.“ [21] Ten, kdo, podle de la Porte, bude dobře znát jednoduché účetnictví, snadno zvládne i podvojně. [22]

Ve výše zmíněné rubrice však Jaroslav Kubeša nevzpomínal pouze na významné mezníky a osobnosti světových dějin účetnictví, ale i na ty, kteří významně ovlivnili vývoj této problematiky v českém prostředí, a to i době nedávno minulé. Mezi ty, kterým věnoval svoji pozornost, patřili již jmenovaní Karel Petr Kheil a Josef Pazourek. Účetní historik Karel Petr Kheil (1843-1908) soustředil svoji pozornost zejména na nejstarší dějiny účetnictví, jeho zásluhou byla mimo jiné do češtiny poprvé přeložena Pacioliho Suma, na jejíž rozbor se poté sám v několika dílech zaměřil. Kromě nich však publikoval také práci zabývající se druhou nejstarší knihou vydanou v Nizozemí autorem německého původu nazvanou *Valentin Mennher und Antich Rocha*, v níž se zaměřil na to, do jaké míry se jedná o původní text, nebo spíše o nový výklad starších poznatků, a práci *Über amerikanische Buchführung*, v níž se pokusil prokázat, že tzv. americké účetnictví, které si na začátku 20. století v praxi získávalo stále větší oblibu, není ve skutečnosti amerického, ale francouzského původu [23]. O něco mladší Josef Pazourek (1862-1933) se mimo jiné stal Kheilovým nástupcem na České vysoké škole technické v Praze, zasloužil se o rozvoj obchodního školství v českých zemích a také uznání účetnictví jako vědecko-výzkumné oboru. Mezi jeho nejvýznamnější publikace patří bezesporu *Theorie i praxe účetních soustav* vydaná v roce 1920 [24], nebo starší *Účetnictví podvojně a různé jeho způsoby* z roku 1900. Do dějin účetnictví se však nasmazatelně zapsal zejména založením již zmíněných *Účetních listů* a sestavením první odborné encyklopedie *Ottova slovníku obchodního* skládajícího se ze tří svazků původně rozdělených do jednotlivých sešitů [25].

Vzpomínkou spojenou s vývojem výuky účetnictví a jeho začleňování do systému vznikajícího českého školství věnoval Kubeša také Josefu Āalskému (1839-1915), který se stal prvním profesorem účetnictví na Československé akademii obchodní v Praze. Ta byla založena s podporou obchodnického spolku Merkur a jeho jednatele pražského knihkupce a nakladatele Jana Otta v září roku 1872 původně jako Česko-slovanská, tedy určena pro všechny slovanské národy. Jejím ředitelem se stal A. Skřivan a kromě J. Āalského členy prvního profesorského sboru byli např. spisovatel Ferd. Schulz, J. V. Sládek, nebo A. Bělohoubek [26]. I na Antonína Skřivana bylo v rubrice Kubešou vzpomenuo, a to v roce jeho 150tého výročí narození (1818-1887). Jeho úsilí v oblasti výuky ocenil i Jan Neruda, do dějin se však Skřivan zapsal zejména tím, že jako náš první odborný spisovatel začal psát a publikovat o dějinách účetnictví česky [27]. Jinou přední osobnost české historiografie na téma účetnictví a zároveň člověka, který se taktéž spolupodílel na budování českého obchodního školství, není nutné zvláště představovat. Jedná se o Hugo Raulicha (1866-1940), prvního ředitele nově založené obchodní akademie v Prostějově a později Uherském Hradišti. Svůj popis dějin účetnictví Raulich cíleně končil v 15. století a to, podle něho, z toho důvodu, že „v XV. století končí dějiny účetnictví, neboť teorie účetnictví dokončila již jedno století dříve svůj vývoj a do dnešní doby se nezměnila a změnit nemohla“ [28].

Jen stručně už se zastavme u dalších článků Jaroslava Kubeši, které byly v rubrice *Z historie účetnictví* v průběhu let otištěny. Některé z nich se sice ještě vracejí do starších období a srovnávají stávající systém s jeho

historickými předchůdci [29], nebo vzpomínají historických milníků [30], většina zejména ze 70tých let však již pouze sumarizuje a oslavuje období po roce 1945, resp. 1948 a pokroky, ke kterým díky zavedení tzv. socialistického účetnictví došlo [31]. Vysoká kvalita jak po stránce informační, tak i zastoupených zdrojů se však již z těchto textů vytrácí, své uplatnění v nich nenašly ani Kubešovy výjimečné jazykové znalosti. Na nich (a pochopitelně na jeho mnohaleté praxi) stála také část jeho knižních publikací, ať už budeme jmenovat *Slovník názvosloví kalkulačního a účetního* z roku 1942, taktéž za okupace vydaná *Deutsch für Buchhalter*, nebo s L. V. Kopeckij v roce 1940 sestavená *Pomůcka pro ruský hospodářský styk písemný* [32].

Cílem tohoto textu bylo přiblížit publikační činnost v oblasti dějin účetnictví zřejmě nejaktivněji působícího autora 20. století, kterým Jaroslav Kubeša beze sporu byl. Zhodnocení významu a charakteru osoby, která prošla různými režimy a přestála několik historických převratů, už ponechám jiným. Faktem zůstává, že po smrti Jaroslava Kubeši v roce 1979 počet publikovaných textů i jejich kvalita ve zmiňované rubrice v několika následujících letech rapidně poklesly. Tak aktivního přispěvatele a tedy i badatele na téma dějin účetnictví se redakčnímu týmu už najít nepodařilo, snad můžeme říci, že dodnes. V osmdesátých letech se mezi významnější autory zařadila Hana Kubáčková, publikující ve většině o českém prostředí, konkrétně účetnictví v kutnohorských dolech v 15. a 17. století [33], a pak zejména Vlastimila Hájková a Karel Hájek, kteří se zaměřovali bez výjimky na starověké období a oblast Egypta a Mezopotámie [34]. Nejpočetnějšími se tak stali texty Miroslav Kramařík, Josef Mauer, Jaroslav Salmon, Miroslav Zeman, Miroslav Gregar, Jan Řehoř a dalších, kteří se však soustřeďovali na události a skutečnosti jen nedávno minulé a často výrazně ovlivněné dobovou atmosférou a potřebami vládnoucí garnitury. Není přitom sporu, že část z Kubešou publikovaných informací a závěrů by bylo nutné znovu prověřit, doplnit, nebo i opravit, zdali však jeho dílo najde v tomto směru své pokračovatele, zůstává otázkou.

[1] Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989 (řešitel P. Slavíčková), FF\_2012\_040.

[2] Na téma dějin účetnictví z české literatury zejména: EISNER, A. Nejstarší památky a spisy účetnické. Praha: Dvůr Králové, 1920; FIALA, J. Dějiny účetnictví. Praha: Pragotisk, Peroutka a spol., 1935; KIZLINK, K. K počátkům kupeckého inventáře a bilance. Praha: Vlastním nákladem, 1937; MALÍKOVÁ, O. České účetnictví v kontextu historického vývoje a analýza vybraných faktorů hodnotově ovlivňujících účetní výkaznictví. Liberec: Technická univerzita, 2009; Táž, Účetnictví včera a dnes. Liberec: Technická univerzita, 2010; MIKYSA, L. Stručné dějiny účetnictví s nástinem vývoje různých jeho soustav. Kolín: s.n., 1912-1913; RAULICH, H. Dějiny účetnictví. Praha: Tiskové podniky Ú. S. Č. P., 1938; Týž (O. Chilwarskij), Příspěvek k dějinám účetnictví. Uherské Hradiště: K. Novotný, 1923 aj.

[3] Z jiných periodik, v nichž se objevují texty o dějinách účetnictví, i když spíše výjimečně, jmenujme: Acta academia pragensia, Acta academia karviniensia, Akademický bulletin, Archivní časopis, Český časopis historický, Ekonomická revue, Ekonomika a informatika, Folia Historica Bohemica.

[4] KUBEŠA, J. 25 let našeho časopisu. Účetnictví, sv. 12, č. 1, Praha: SNTL, 1977, s. 1.

[5] BLECHA, J. O Antonínu Klapkovi, prvním Čechu působícím na Slovensku v zemědělské účetní evidenci. Účetní evidence, roč. 12, č. 12, Praha: Ministerstvo financí, 1964, s. 425-428; Týž, Století jubileum. Účetní evidence, roč. 12, č. 12, Praha: Ministerstvo financí, 1964, s. 464-465; Týž, Několik poznámek o účetní evidenci ve starověkém Egyptě. Účetní evidence, roč. 8, č. 10, Praha: Ministerstvo financí, 1960, s. 373-375.

[6] <http://www.svaz-ucetnich.eu/>, [citováno 21. 7. 2012].

[7] KUBEŠA, J. K jubileu začátku našeho časopisu. Účetnictví, sv. 5, č. 1, Praha: SNTL, 1970, s. 25-28.

[8] KUBEŠA, J. Profesor Dr. Josef Pazourek – člověk, učitel, vědec. Účetnictví, sv. 4, č. 2, Praha: SNTL, 1967, s. 11.

[9] KUBEŠA, J. K jubileu začátků našeho časopisu. Účetnictví, Praha: SNTL, s. 24-25.

[10] Tamtéž.

[11] 25 let našeho časopisu. Účetnictví, sv. 12, č. 1, Praha: SNTL, 1977, s. 1.

[12] Tamtéž, s. 1-4.

[13] Účetnictví, sv. 12, č. 8, Praha: SNTL, 1977, s. 311-312.

[14] Deník T. Greshama. Účetnictví, sv. 7, č. 11, Praha: SNTL, 1972, s. 341.

[15] KUBEŠA, J. K jubileu vydání dvou Kheilových prací. Účetnictví, sv. 1, č. 10, Praha: SNTL, 1966, s. 364-366.

[16] KUBEŠA, J. K čtyřtému výročí. Účetnictví, sv. 8, č. 11, Praha: SNTL, 1973, s. 413-416.

[17] KUBEŠA, J. Zastavení před velkým výročím. Účetnictví, sv. 5, č. 10, Praha: SNTL, 1970, s. 300-304.

[18] Tamtéž.

[19] KUBEŠA, J. Matematik, inženýr a také účetní. Účetnictví, sv. 3, č. 10, Praha: SNTL, 1968, s. 394-396.

[20] KUBEŠA, J. Jeden z vývojových mezníků. Účetnictví, sv. 8, č. 3, Praha: SNTL, 1973, s. 113-114.

- [21] KUBEŠA, J. Racionalizátor účetnictví ze 17. století. Účetnictví, sv. 8, č. 5, Praha: SNTL, 1973, s. 196.
- [22] Tamtéž, s. 195-196.
- [23] KUBEŠA, J. Účetní historik Karel Petr Kheil. Účetnictví, sv. 3, č. 3, Praha: SNTL, 1968, s. 110-112.
- [24] KUBEŠA, J. Jubilující Pazourkova „Theorie i praxe“. Účetnictví, sv. 5, č. 12, Praha: SNTL, 1970, s. 360-362.
- [25] KUBEŠA, J. Profesor Dr. Josef Pazourek – člověk, učitel, vědec. Účetnictví, sv. 2, č. 1, Praha: SNTL, 1967, s. 7-13.
- [26] KUBEŠA, J. Památce prvního profesora účetnictví na Československé akademii obchodní v Praze. Účetnictví, sv. 7, č. 10, Praha: SNTL, 1972, s. 312-315.
- [27] KUBEŠA, J. Retrospektivní vzpomínka na Antonína Skřivana. Účetnictví, sv. 3, č. 4, Praha: SNTL, 1968, s. 149-153.
- [28] KUBEŠA, J. Jubilejní vzpomínka na jednoho z našich významných historiků účetnictví. Účetnictví, sv. 1, č. 3, Praha: SNTL, 1966, 105-106.
- [29] KUBEŠA, J. Jak se u nás účtovalo před 150 léty? Účetnictví, sv. 1, č. 9, Praha: SNTL, 1966, s. 332-334.
- [30] KUBEŠA, J. Dvě stě let saldokonta. Účetnictví, sv. 9, č. 5, Praha: SNTL, 1974, s. 189-190; Týž, Zlom staleté tradice. Účetnictví, sv. 9, č. 10, Praha: SNTL, 1974, s. 393-395.
- [31] Mimo jiné: KUBEŠA, J. Třicet let na nové cestě. Účetnictví, sv. 10, č. 5, Praha: SNTL, 1975, s. 196-200; Týž, Trojí výročí. Účetnictví, sv. 7, č. 6, Praha: SNTL, 1972, s. 183-184; Týž, K začátkům provozního účetnictví. Účetnictví, sv. 7, č. 9, Praha: SNTL, 1972, s. 276-279.
- [32] KOPECKIJ, L.V. Pomůcka pro ruský hospodářský styk písemný. Praha: Česká grafická unie, 1940.
- [33] KUBÁČKOVÁ, H. Účetnictví v kutnohorských dolech, hutích a mincovně v 15. až 17. století. Účetnictví, Praha: SNTL, 1984, s. 116-117, 155-157.
- [33] Např. HÁJEK, K. Vzdělání a výchova účetního pracovníka ve starověkém Egyptě. Účetnictví, sv. 16, č. 5, Praha: SNTL, 1981, s. 196-198. Nebo: HÁJKOVÁ, V. Evidence v sumerském systému ensiálního hospodářství. Účetnictví, sv. 15, č. 5, Praha: SNTL, 1980, s. 191-192.

***Kontakt na autorku:***

Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.  
 Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
 Univerzita Palackého v Olomouci  
 Křížkovského 12  
 771 80 Olomouc  
 www.kae.upol.cz

***Krátká informace o autorech:*** Autorka vystudovala Filosofickou fakultu UP v Olomouci obory historie a archivnictví. Specializuje se na právní dějiny a sociální a hospodářské dějiny. V současné době pracuje na Katedře aplikované ekonomie FF UP. V současné době je hlavní řešitelkou projektu na téma Typologie a vývoj účetních soustav používaných na území českého státu před rokem 1989 (SGS, FF\_2012\_040).



# PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A REGIONÁLNY ROZVOJ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

## FOREIGN DIRECT INVESTMENT AND REGIONAL DEVELOPMENT IN SLOVAKIA

**Jana Sochuľáková**

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Anotace:** Priame zahraničné investície (PZI) vniesli do medzinárodných hospodárskych vzťahov znaky konkurenčného boja. Získanie významných zahraničných investícií je znakom zdravého hospodárskeho prostredia krajiny. V rámci Európy je tento súčasný trend súťaže o zahraničných investorov pozoruhodný pri nových členoch Európskej únie, štátoch strednej a východnej Európy. Slovensko sa hneď od svojho vzniku vydalo cestou, ktorá ho priviedla medzi najdynamickejšie krajiny strednej a východnej Európy. So svojimi reformami v oblasti daní, dôchodkového zabezpečenia, zákonníka práce a zdravotníctva sa stalo krajinou, kde podnikateľské prostredie trvalo ponúka príležitosti pre známe svetové spoločnosti v spracovateľskom priemysle, ako aj v odvetviach s vyššou mierou pridanej hodnoty.

Od začiatku vstupu PZI na Slovensko sa vyznačujú veľkou regionálnou nerovnomernosťou. Cieľom príspevku je zhodnotiť regionálne rozloženie PZI na Slovensku a ich vplyv na rozvoj regiónov. S využitím korelačnej a regresnej analýzy zhodnotíme vplyv prílevu priamych zahraničných investícií na vybrané makroekonomické ukazovatele (na index rastu HDP, na mieru nezamestnanosti).

**Abstract:** Foreign Direct Investment (FDI) has introduced competition features into international economic relations. Significant foreign investment flow represents a healthy economic environment in the country. Especially European countries that have become members of the EU recently, countries in the middle and east of Europe, have had the tendency to compete to attract and acquire foreign investors. Slovakia since its early existence after the Czechoslovakian split has taken a path that has directed it to the most dynamic countries in the middle and Eastern Europe. Slovakia with its reforms in the field of taxes, pensions, Labour Code and health care has become a country with entrepreneurial environment offering permanent opportunities for global companies in the processing industries and in sectors with value added higher rate.

From the beginning of the entrance of FDI in Slovakia they show significant regional inequality. The aim of the contribution is to evaluate the regional disectment FDI in Slovakia and its influence on the development of the regions. Correlation and regression analysis are employed to asses the impact of foreign direct investment flow on selected macroeconomic indicators (the GDP growth index, unemployment rate).

**Klíčová slova:** priame zahraničné investície, investovať, zahraničný investor, nadnárodná spoločnosť, politická stabilita, ekonomická stabilita.

**Keywords:** : direct foreign investment, invest, foreign investor, transnational corporation, political stability, economic stability

## 1 Úvod

Príame zahraničné investície (PZI) sa stali neoddeliteľnou súčasťou rozvoja medzinárodnej spolupráce a procesu globalizácie. Ukazovatele PZI patria dnes medzi hlavné ekonomické indikátory národných ekonomík. Vláda SR si vytýčila vo svojej národnej Stratégii rozvoja konkurencieschopnosti do roku 2010 medzi inými aj prioritu podporovať vytváranie pracovných miest s vysokou pridanou hodnotou, a podporovať vzdelávanie na trhu práce. Čo sa týka priamych zahraničných investícií, prioritou by mali byť PZI najmä do regiónov s vysokou mierou nezamestnanosti a nízkou mierou ekonomickej aktivity.

V Slovenskej republike môžeme hovoriť o príleve PZI až po roku 1989 v súvislosti so začiatkom transformácie ekonomiky z centrálne riadenej na trhovo orientovanú. Slovensko je plnohodnotným členom Európskej únie, NATO, OECD a Schengenského priestoru. Slovensko prijalo euro 1. januára 2009 a tak sa stalo 16. členským štátom eurozóny, pretože splnilo všetky požadované Maastrichtské kritériá. Slovensko sa teší z pozitívneho ratingu od medzinárodných ratingových spoločností a získalo aj najlepšiu pozíciu medzi krajinami CEE od Svetovej banky v Doing Business Report 2008, 2009 a 2010. Agentúra SARIO uvádza nasledovných 10 dôvodov, prečo investovať na Slovensku:

- výborná geografická poloha v strednej Európe,
- politická a ekonomická stabilita, najvyšší ekonomický rast v regióne,
- daňová reforma,
- dostatok kvalifikovanej pracovnej sily,
- nízke náklady na pracovnú silu pri pomerne vysokej produktivite práce,
- euro – oficiálna mena od roku 2009,
- veľký výber priemyselných zón, stavebných pozemkov a kancelárií určených na predaj alebo prenájom,
- harmonizované investičné stimuly s legislatívou EÚ,
- kvalita infraštruktúry sa neustále zlepšuje,
- veľký inovačný potenciál pre projekty v oblasti veda a výskum.

## 2 Priame zahraničné investície v regiónoch SR

Prílev PZI na Slovensko bol až do roku 2000 neuspokojivý. Rok 2000 priniesol zásadný zlom, keď v danom roku Slovensko prilákalo 2 miliardy USD investícií, teda približne toľko, koľko v rokoch 1993 až 1998 celkovo. Začala sa výraznejšie presadzovať forma priamych predajov organizácií zahraničným investorom. Zmenila sa štruktúra zahraničných investícií, klesol podiel obchodu v prospech priemyslu a finančných inštitúcií. Významná časť zahraničných investícií smerovala do odvetvia automobilového priemyslu, kde dominovali najmä investori zameraní na montáž automobilových komponentov.

V roku 2009 sa prílev PZI na Slovensko prudko spomalil. Okrem krízy môže odlev kapitálu súvisieť so vstupom Slovenska do eurozóny. Domáce dcérske spoločnosti zahraničných matiek, ktoré pred prijatím eura spravovali likviditu na Slovensku, presunuli časť týchto operácií do zahraničia, kde sa teraz spravuje na spoločnej celoeurópskej úrovni. V danom roku bol vo všetkých regiónoch Slovenska zaznamenaný aj nárast nezamestnanosti. Rok 2011 bol z pohľadu prílevu zahraničných investícií úspešným rokom. Na Slovensko sa podarilo pritaľhnuť najviac investorov za posledné tri roky. Objem investícií sa zvýšil oproti predchádzajúcemu roku 4-násobne a 2-násobný nárast bol zaznamenaný aj v počte novovytvorených pracovných miest.

Všeobecne platí, že zahraničné investície využívajú v hostiteľskej krajine regionálne stimuly a vyberajú si také regióny, ktoré splňajú špeciálne podmienky na usmernenie PZI (výrobné náklady, dopravné náklady, politicko-hospodárska stabilita, produktivita práce, zisk, rast trhu a pod.).

Pozitívne vplyvy PZI na región sú:

- v mnohých prípadoch potrebujú zahraničné investície pre svoje podnikanie povolenie vlády hostiteľskej krajiny, politika býva založená na regionálnom rozvoji krajiny;
- zahraniční investori sa snažia budovať image dobrých občanov a práve výber miesta podnikania v žiadanom regióne pomáha budovať dobré meno firmy;
- medzinárodné korporácie reagujú vo všeobecnosti pomerne intenzívne na faktory cenových signálov;
- v niektorých regiónoch môžu byť zahraničné podniky jediným lokálnym zamestnávateľom;
- zahraniční investori, ktorí len po prvý raz vstupujú na trh, nepoznajú ešte tradičné povinnosti voči určitým regiónom a inštitúciám. Sú viac nezávislé než už udomácnené podniky;
- zahraniční investori sa koncentrujú hlavne na priemyselné odvetvia, ktoré sú relatívne miestne nezávislé, preto ich možno usmerniť do želaných regiónov;
- kooperácia medzi veľkými podnikmi a vnútorným priemyslom, t.j. menšími a strednými podnikmi, multiplikačné efekty.

Regionálny rozvoj ovplyvňuje aj regulácia PZI štátom. Niektoré krajiny diferencujú daňovú politiku a prostredníctvom nízkych daní sa usilujú prilákať investície do vybraných regiónov. Investori berú do úvahy predovšetkým vybavenosť, infraštruktúru, dostupnosť jednotlivých regiónov. PZI môžu prispievať k prehĺbovaniu rozdielov medzi jednotlivými regiónmi, pretože zaostalé regióny nemajú investorom čo ponúknuť. Zmiernenie tejto nepriaznivej situácie môže spočívať v postupnom odstraňovaní príčin, t.j. budovaní moderných telekomunikácií, v prepojení cestnej, najmä diaľničnej siete, ale aj železničnej, leteckej a vodnej dopravy s medzinárodnými tranzitnými systémami.

Osobitný význam pre regionálny rozvoj má vstup veľkých zahraničných investícií, ktoré v mnohých prípadoch evokujú ďalšie vyvolané investície v hostiteľskej krajine zo sféry domácich podnikov. V danom prípade ide o tzv. multiplikačné efekty s výrazným vplyvom na regionálny rozvoj. Treba však dodať, že masovejší vstup veľkých investícií si vyžaduje náročnejšie podmienky a zábezpeky než malé a stredné podniky. Veľké zahraničné organizácie majú vždy strategické záujmy a umiestňujú sa v takých lokalitách, ktoré umožňujú ich dlhodobé a efektívne zakotvenie. Pre veľké PZI má význam aj dlhodobosť platnosti legislatívnych a fiskálnych predpisov, aby prepočty a úvahy o vstupe zahraničného kapitálu do ekonomiky platili dlhšie obdobie

Od začiatku sa prílev PZI vyznačuje veľkou regionálnou nerovnomernosťou. Príčiny nerovnomernosti môžeme hľadať v:

- rozdielnej úrovni infraštruktúry jednotlivých krajov
- sústredovaní investícií do väčších centier s administratívnym a správnym vybavením
- rozdielnej úrovni disponibilnej kvalifikovanej pracovnej sily
- dostupnosti a vybavenosti priemyselných parkov
- menších skúsenostiach v oblasti spolupráce so zahraničnými investormi

Z údajov v tabuľke 1 vidíme, že prvenstvo v príleve PZI do jednotlivých regiónov SR si stále udržiava Bratislavský kraj. Od roku 2001 si udržiava vyše 60%-ný podiel na celkových PZI v SR. Regionálny HDP je viac ako dvojnásobný v porovnaní s ostatnými regiónmi. Zároveň si počas celého analyzovaného obdobia udržiava najnižšiu mieru evidovanej nezamestnanosti, aj keď v roku 2009 nastal jej opätovný mierny nárast. Bratislavský kraj si dlhodobo udržiava aj najvyššiu priemernú mesačnú mzdu, ktorá výrazne prevyšuje najvyššiu priemernú mzdu v ostatných regiónoch SR. Kým v ostatných regiónoch nedosahovala v roku 2009 ani 700 Eur, v Bratislavskom kraji bola vyššia ako 900 Eur. Začínajú sa prejavovať aj rozdiely v kvalite investícií. Bratislavský kraj sa v posledných dvoch rokoch stal zaujímavým aj pre prílev investícií do oblasti výskumu a služieb. Z ekonomického, spoločenského a vedecko-technického hľadiska patrí kraj k regiónom s vysokým potenciálom rozvoja. Je hybným pólom v rozvoji hospodárstva SR, pričom svojim potenciálom pozitívne ovplyvňuje aj vzdelanostnú a kultúrno-spoločenskú úroveň obyvateľstva. Je významným strediskom vedy a výskumu s najväčšou univerzitou a s najvzdelanejším obyvateľstvom. V minulosti zastával Bratislavský kraj pozíciu významného poľnohospodárskeho producenta. V súčasnosti sa presúva ťažisko aktivít do priemyslu a služieb. V regióne sa nachádzajú najväčší investori v SR ako napr. Volkswagen, Slovnaft, Henkel, Rajo, Eurotel a ďalší. Potenciálom Bratislavského kraja je najmä dobrá dostupnosť regiónu, všestranná dopravná infraštruktúra, vzdelaná pracovná sila, ale aj skutočnosť, že región sa nachádza v hospodárskom priestore Viedeň – Bratislava, ktorý má predpoklady stať sa vysokovýkonným európskym centrom.

Druhé miesto v príleve PZI si udržiava Košický kraj. Kraj je druhým najvýznamnejším (po Bratislavskom kraji) vzhľadom na exportnú výkonnosť a produkciu HDP na obyvateľa. V tvorbe regionálneho HDP si udržiava tretie miesto po Bratislavskom a Nitrianskom kraji. Miera evidovanej nezamestnanosti je tretia najvyššia na Slovensku a v roku 2009 nastal tiež mierny nárast. V Košickom regióne bolo v rokoch 2002-2009 v súvislosti s prílevom PZI vytvorených 8030 pracovných miest, čo je 13% z pracovných miest vytvorených v SR. Z priemyselnej štruktúry sú najvýznamnejšími sektormi v kraji hutnícky, chemický a elektrotechnický priemysel. Do elektrotechnického priemyslu smerovala aj významná investícia v roku 2009 a to EE Sensing Slovakia s.r.o. (IEE S.A.) z Luxemburska. 60 % priemyselnej produkcie a 50 % exportu kraja tvorí hutníctvo. V tomto odvetví pôsobí najväčšia spoločnosť v kraji U. S. Steel Košice, ktorá spôsobila vysoký nárast PZI do regiónu v roku 2000. V elektrotechnike pôsobia najmä spoločnosti so zahraničným kapitálom ako napr. BSH Drivers and Pumps a Siemens Automotive nachádzajúce sa v Michalovciach. Ďalšími významnými investormi sú napr. Embraco a Taylor – Wharton Harsco. Košický kraj má dva priemyselné parky. Po priemyselnom komplexe v Kechenci tu v apríli 2005 otvorili priemyselný park v Spišskej Novej Vsi. Strategickým investorom novootvoreného parku je firma CRW Plasticos Slovakia s brazílskym kapitálom, ktorá bude vyrábať plastové výlisky. Otvorenie priemyselného parku vytvára priestor na ďalšie znižovanie nezamestnanosti v regióne.

Jedným z ekonomicky najsilnejších regiónov SR a po Bratislave aj najpriemyselnejším, je Trenčiansky kraj. V rokoch 2002-2009 tu bolo 12273 novovytvorených pracovných miest, čo je najviac v rámci Slovenska.

Napriek tomu v miere nezamestnanosti nastal v roku 2009 nárast o 2,5%. V danom roku nastal aj pokles regionálneho HDP. Trenčiansky kraj je v stave PZI na piatom mieste spomedzi všetkých krajov SR. Podiel PZI tohto regiónu na zahraničných investíciách SR je necelých 5 %.

V regióne sa rozvíjajú aj nové progresívne odvetvia. Elektrotechnická výroba v Novej Dubnici tvorí viac než 75 % priemyselnej produkcie mesta. Za najvýznamnejšími investíciami do produkcie káblových zväzkov a ovládacích prvkov stoja spoločnosti Leoni Autokabel, Leoni Slovakia a Steag Electronic Systems.

Ďalšími významnými investormi v regióne sú napr. Emerson Electric, Heitec, Vuma, Gabor Slovensko, TIMM Slovakia, WITTUR, VELUX a poslednou významnou investíciou bolo v roku 2009 AU Optronics z Taiwanu.

Dlhodobu sa na poslednom ôsmom mieste v príleve PZI do regiónov umiestňuje Prešovský kraj. Jeho % podiel na celkových PZI v SR sa dlhodobu pohybuje pod 2%, posledné tri roky je to už menej ako 1%. Zahraniční investori tam v rokoch 2002-2009 vytvorili 3654 pracovných miest, čo je najmenej v rámci Slovenska. Na najnižšej úrovni je aj tvorba regionálneho HDP, ktorý tvorí jednu tretinu z regionálneho HDP Bratislavského kraja.

Tab. 1 : PZI, miera nezamestnanosti a regionálny HDP v jednotlivých krajoch SR

	Bratislavský kraj				Trnavský kraj			
	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)
2001	62,5	539,7	8,3	8 318	4,9	378,8	18,0	3546
2002	71,2	585,1	8,6	9265	4,3	414,5	16,1	3770
2003	69,7	626,6	6,9	10184	5,1	443,5	13,2	4342
2004	68,0	697,6	8,2	11379	6,0	487,0	12,5	4892
2005	66,5	770,5	5,2	13416	5,9	534,0	10,4	5480
2006	65,8	825,2	4,3	14387	7,6	584,5	8,8	6892
2007	67,6	876,9	4,2	16393	6,9	635,8	6,5	7601
2008	62,4	943,5	3,6	17516	9,9	676,2	6,2	7932
2009	62,7	969,9	4,7	17621	9,8	689,0	9,1	7246
2010	61,9	991	6,1	-	9,9	705	12,0	-
	Trenčiansky kraj				Nitriansky kraj			
	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)
2001	3,0	371,4	13,4	3584	3,3	346,4	23,1	3806
2002	2,9	401,1	11,3	3779	2,7	379,3	23,8	4118
2003	3,5	422,7	9,2	4187	3,1	403,2	23,4	4649
2004	4,4	461,6	8,6	4676	3,3	439,9	20,3	5261
2005	5,0	501,9	8,1	4856	3,3	473,3	17,8	5759
2006	3,9	543,8	7,1	5724	3,4	511,0	13,2	6197
2007	4,6	582,6	5,7	6302	3,1	551,3	10,7	6720
2008	4,8	630,4	4,7	6730	3,9	606,4	8,8	7413
2009	4,7	634,8	7,3	6154	4,3	624,6	13,0	7009
2010	4,9	657	10,2	-	4,5	636	15,4	-
	Žilinský kraj				Banskobystrický kraj			
	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)
2001	4,4	362,8	18,9	3607	3,5	353,9	22,4	3511
2002	3,9	400,2	17,3	3874	2,7	386,4	25,2	3906
2003	4,1	418,2	17,2	4186	2,6	406,5	23,8	4276

2004	5,1	462,4	17,5	4713	2,7	441,8	26,6	4552
2005	6,2	503,6	15,2	5235	2,7	482,7	23,8	4318
2006	6,1	545,6	11,8	5747	2,2	519,7	21,1	4947
2007	6,1	558,8	10,1	6643	1,9	559,7	20,0	5534
2008	6,7	646,0	7,7	7508	2,6	600,0	18,2	6101
2009	6,3	656,9	10,6	6995	2,7	605,4	18,8	5505
2010	6,5	686	14,5	-	2,8	635	18,6	-
	<b>Prešovský kraj</b>				<b>Košický kraj</b>			
	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)	% podiel PZI na SR	Priem. mes. mzda zamest. hosp. SR (€)	Miera evid. nezam. v %	Regionálny HDP (mil. EUR)
2001	2,4	328,4	22,7	3037	16,0	390,7	24,8	4471
2002	1,8	358,6	20,1	3358	10,5	433,3	24,1	4737
2003	1,7	377,9	20,4	3635	10,1	469,3	23,0	5154
2004	1,8	416,1	22,9	3996	8,7	512,5	25,2	5693
2005	1,8	437,7	21,5	4295	8,6	556,6	24,7	5955
2006	1,1	467,6	18,1	4464	9,9	595,2	20,3	6644
2007	0,8	497,9	13,8	5014	8,8	626,8	15,9	7242
2008	0,8	545,7	13,0	5836	8,9	671,9	13,5	7896
2009	0,8	573,0	16,2	5359	8,7	684,0	15,5	7007
2010	0,7	594	18,6	-	8,8	716	18,3	-

Zdroj: Štatistický úrad SR, NBS, SARIO

Miera evidovanej nezamestnanosti stúpila v roku 2009 o viac ako 3% a dlhodobo dosahuje spolu s Banskobystrickým krajom najvyššie hodnoty. Aj úroveň priemernej mesačnej mzdy je v Prešovskom kraji najnižšia a ako v jedinom kraji na Slovensku nedosahuje ani 600 Eur. V minulosti zohrával v kraji významnú úlohu elektrotechnický priemysel. Jeho podiel bol nad celoštátnym priemerom. Táto skutočnosť sa však po tom čo do elektrotechniky vo vyspelejších krajoch SR investovalo viacero zahraničných spoločností zmenila. Najvýznamnejší investori sú v súčasnosti Whirpool Poprad (pračky a elektrické spotrebiče), Nylstar, Rhodia Industrial Yarns (chemický priemysel), ZVL Auto (strojársky priemysel), KAMAX (kovoobrábajúci), v roku 2009 tu smerovala investícia z Nemecka MSC Microcomputer Systems Components GmbH (elektrotechnický).

### 3 Vplyv priamych zahraničných investícií na hospodárstvo krajiny

S využitím korelačnej a regresnej analýzy sa pokúsime kvantifikovať vzťah medzi prílevom priamych zahraničných investícií a hospodárskym rastom v Slovenskej republike a vzťah medzi prílevom priamych zahraničných investícií a mierou nezamestnanosti v Slovenskej republike. Analyzovaným obdobím bude obdobie rokov 1996-2011, východiskové údaje sú v tabuľke 2.

Tab. 2: Prílev PZI, HDP, index rastu HDP a miera evidovanej nezamestnanosti v Slovenskej republike

Rok	Prílev PZI v mil. EUR	HDP v mil. EUR	Index rastu HDP	Miera evidovanej nezamestnanosti v %
1996	363,67	21527,40	111,4	11,3
1997	227,94	23867,40	110,9	11,9
1998	826,66	26171,90	109,7	12,5
1999	588,33	28109,10	107,40	16,20
2000	2 952,70	31177,10	110,90	18,60
2001	2 542,16	33881,20	108,60	19,20
2002	6 231,73	36806,70	108,80	18,50
2003	2 636,54	40612,00	110,30	17,40
2004	3 244,81	45161,40	111,30	18,10
2005	2 500,52	49314,20	109,10	16,20
2006	4 625,88	55001,60	111,70	13,30
2007	2 935,15	61449,70	111,60	11,00
2008	3 323,28	66932,30	109,50	9,60
2009	-4,38	62895,50	94,2	12,1
2010	-107,70	65887,40	104,5	14,4
2011	845,91	69058,20	105,0	13,5

Zdroj: NBS, ŠÚ SR

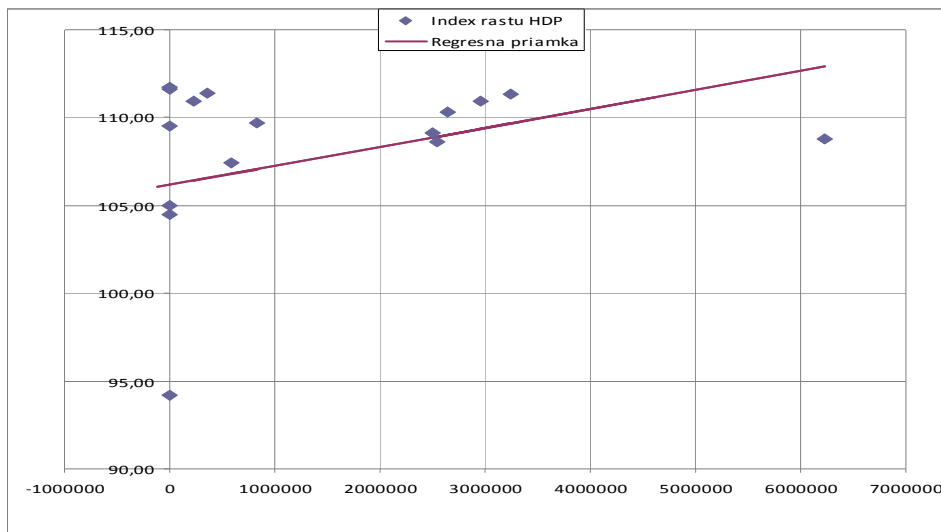
#### 4 Vplyv priamych zahraničných investícií na index rastu HDP

Prvým krokom skúmania je korelačná analýza. Výpočtom korelačného koeficienta zistíme koreláciu prílevu priamych zahraničných investícií a indexu rastu HDP. Jeho hodnota nám vyšla **0,44**, čo možno interpretovať ako strednú pozitívnu závislosť (koreláciu) skúmaných premenných, tzn. s rastom prílevu priamych zahraničných investícií stúpa index rastu HDP.

Ďalším krokom je regresná analýza, prostredníctvom ktorej možno skúmať príčinnú-následnú vzťahy dvoch premenných. Pomocou štatistických výpočtov sme získali hodnoty konštant a, b a získali sme nasledovný konkrétny tvar regresnej priamky:

$$Y = 106,1555951 + 0,0000010793 X$$

Regresná priamka je znázornená na grafe 1, ktorý zobrazuje aj jednotlivé pozorovania. Môžeme vidieť, že regresná priamka má v našom prípade mierne stúpajúci charakter, čím sa nám potvrdzujú všeobecné očakávania, že prílev priamych zahraničných investícií prispieva k rastu HDP a tým k hospodárskemu rastu na Slovensku. Vypovedaciu schopnosť regresnej analýzy skresľujú extrémne hodnoty (v našom prípade najmä rok 2009, v ktorom ako jedinom nastal pokles HDP) a tiež príchod hospodárskej krízy, kedy nastal výrazný pokles prílevu priamych zahraničných investícií.



Graf 1: Vplyv prílevu PZI na rast HDP v danom roku  
Zdroj: vlastné spracovanie

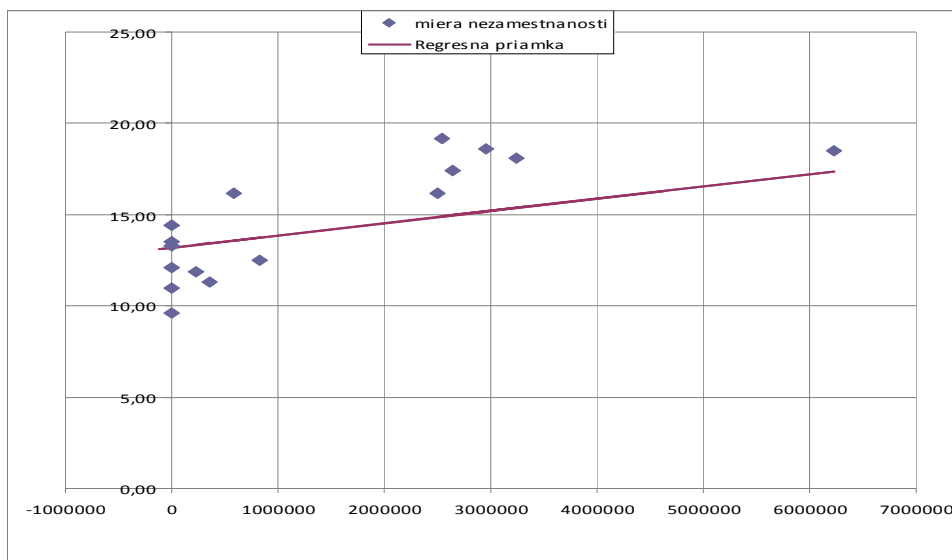
## 5 Vplyv priamych zahraničných investícií na nezamestnanosť

Ďalej sme skúmali vplyv prílevu PZI na mieru evidovanej nezamestnanosti. Hodnota korelačného koeficienta nám vyšla **0,39**, čo možno interpretovať opäť ako strednú pozitívnu závislosť (koreláciu) skúmaných premenných.

Pomocou štatistických výpočtov sme získali hodnoty konštánt a, b a získali sme nasledovný konkrétny tvar regresnej priamky:

$$Y = 13,19260924 + 0,000000673 X$$

Graf 2: Vplyv prílevu PZI na nezamestnanosť v danom roku

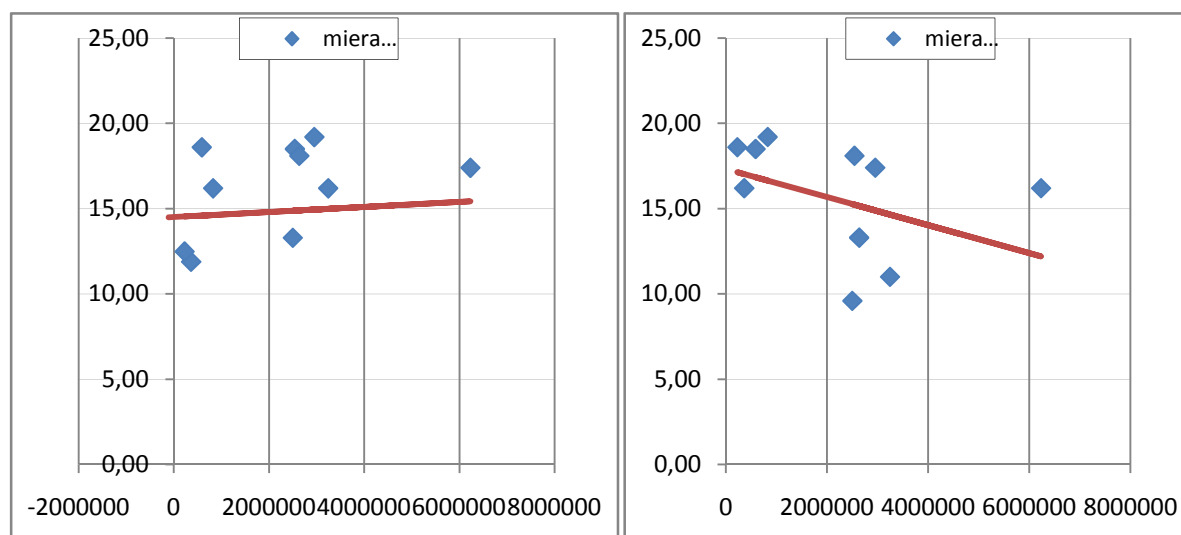


Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 2 môžeme vidieť, že regresná priamka má v našom prípade mierne stúpajúci charakter. čo by vyvrátilo očakávanie, že rast prílevu PZI pozitívnym spôsobom prispieva k poklesu nezamestnanosti, ale naopak prispieva k rastu nezamestnanosti. Je však pravdepodobné, že hospodárske mechanizmy v ekonomike reagujú na podnety s určitým časovým oneskorením, a môžeme teda predpokladať, prílev PZI pôsobí pozitívne na mieru nezamestnanosti až po dlhšom čase. Pozrime sa, ako sa prílev PZI prejaví na miere nezamestnanosti

v nasledujúcom roku, príp. o dva roky. V grafe 3 naľavo vidíme vplyv PZI na nezamestnanosť v nasledujúcom roku. Regresná krivka má stále stúpajúci charakter, ale už miernejší sklon. V grafe napravo, znázorňujúcom vplyv PZI na nezamestnanosť o dva roky, má už krivka klesajúci charakter, čo by potvrdzovalo, že prílev PZI prispieva k poklesu nezamestnanosti s určitým časovým odstupom.

Graf 3: Vplyv prílevu PZI na nezamestnanosť v nasledujúcom roku a o dva roky



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4 Záver

V súčasnosti sa nachádzame vo fáze stabilizácie existujúcich PZI, ktoré si už vytvorili dostatočné prepojenie na domáci priemysel v podobe dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ďalší vývoj však nevyhnutne musí smerovať k väčšej odvetvovej a regionálnej diverzifikácii PZI, a to najmä vo vzťahu k ich umiestňovaniu do odvetvi s vyššou pridanou hodnotou. Rastúca výkonnosť slovenskej ekonomiky v uplynulých rokoch priamo súvisí so zvýšeným prílevom priamych zahraničných investícií. S využitím korelačnej a regresnej analýzy sme zistili, že prílev PZI prispieva k rastu HDP a tým aj k hospodárskemu rastu, a s určitým časovým odstupom prispieva k poklesu nezamestnanosti v krajine. Priame zahraničné investície sú tiež významným akceleračným faktorom regionálneho rozvoja, súčasne sú však aj nositeľom vzniku určitých regionálnych rozdielov. Je pravdou že kraje SR s najvyšším podielom PZI sú aj najväčším tvorcom regionálneho HDP a súčasne je v nich najnižšia miera evidovanej nezamestnanosti.

Priame zahraničné investície zatiaľ smerujú v prevažnej miere do západných regiónov Slovenska a súčasne tieto regióny sa môžu pochváliť nižšími mierami nezamestnanosti. Bolo by dobré priviesť investorov aj do od Bratislavy vzdialenejších lokalít, nakoľko sa ukazujú súvislosti medzi prílevom zahraničných investícií a pozitívnym pôsobením na zamestnanosť. No a nezamestnanosť je jedným z problémov, s ktorým sa slovenská ekonomika musí vysporiadať. S cieľom podporiť ekonomický rozvoj v oblastiach s nízkou životnou úrovňou, resp. nízkou zamestnanosťou a vytváranie nových pracovných miest, by sa Slovenská republika mala zamerať predovšetkým na podporu regiónov, do ktorých smerovalo doposiaľ najmenej štátnej pomoci. - využívať regionálne investičné stimuly. Ide predovšetkým o regióny východného Slovenska.

#### Literatura

- [1] Baculíková, N. a kol.: Nové trendy v priemyselnej politike slovenskej republiky. TnUAD v Trenčíne, Trenčín 2008
- [2] Baláž, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie. Bratislava: SPRINT, 2001
- [3] Balko, L.: Zahraničné investície: šláger súčasnosti (úvahy-poznatky-skúsenosti). Bratislava: EPOS, 2004
- [4] Buček, M. a kol.: Regionálny rozvoj – novšie teoretické koncepcie. Bratislava: EKONÓM, 2008
- [5] Dudáš, T.: Priame zahraničné investície vo svetovom hospodárstve. Bratislava: EKONÓM, 2006
- [6] Ferenčíková, S., Michník, L., Šesták, J.: Priame zahraničné investície – vnútorné a medzinárodné súvislosti. Bratislava: SPRINT, 1997
- [7] Lipková, L.: Medzinárodné hospodárske vzťahy. Bratislava: Sprint, 2002
- [8] Husár, J.: Makroekonomická analýza. Bratislava: EKONÓM, 2007



- [9] Šaková, B., Šíbl, D.:Svetová ekonomika. Bratislava: Sprint, 2002  
[10] [www.sario.sk](http://www.sario.sk)  
[11] [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)  
[12] [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)  
[13] [www.hospodarstvo.gov.sk](http://www.hospodarstvo.gov.sk)

***Kontakt na autorku:***

Ing. Jana Sochuľáková, Ph.D.  
Katedra ekonomie a ekonomiky, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3  
91150 Trenčín  
Slovenská republika  
[jana.sochulakova@tnuni.sk](mailto:jana.sochulakova@tnuni.sk)

# KDE JE KLÍČ KE ZLEPŠOVATELSKÉ AKTIVITĚ PRACOVNÍKŮ?

## WHERE IS THE KEY TO THE RATIONALIZATION ACTIVITY WORKERS?

**Dana STRACHOTOVÁ**

VŠCHT Praha

**Anotace:** Hlavním problémem lidí majících na starosti řízení znalosti v organizaci bylo a je, jak dostat ony znalosti a zkušenosti z hlav pracovníků do nějaké ucelené podoby. Vhodným nástrojem pro dosažení tohoto cíle jsou social computing aplikace, které nabízejí pracovníkům pohodlnou platformu pro sdílení jejich zkušeností. Sociální sítě vytvářejí novou realitu, ve které se začíná pohybovat mnoho lidí, převážně ve svém osobním životě, ale začínají pronikat i do oblasti pracovní. Některé firmy brzy pochopili, jak využít moc internetu k tomu, aby zefektivnili svoji práci. Internet se brzy stal nesmírně cenným zdrojem informací pro výzkumy od stolu, sledování konkurence a další korporátní aktivity. Mezi významné korporátní aktivity patří také zlepšovatelství hnutí. Jeho hlavním úkolem je řešit prostřednictvím drobných návrhů zvyšování produktivity a efektivity procesů. Jsou podniky, které se zlepšovatelství aktivitou svých zaměstnanců příliš nepočítají. Jiné podniky si naopak od těchto aktivit hodně slibují, a proto je podporují. Příspěvek přinese zamyšlení nad způsobem jak efektivně získat znalosti a nápady, které se rodí v hlavách zaměstnanců. A to v situaci, kdy s příchodem sociálních médií se nabízí nové a kreativnější způsoby, jak tyto snahy lépe systemizovat.

**Abstract:** The main problem of knowledge management in the organization was and is how get the knowledge and experience of staff heads into some coherent form. Appropriate instrument for achieving this goal is social computing applications that offer workers a convenient platform for sharing their experiences. Social networks create a new reality, which is starting to move a lot of people, mostly in their personal lives, but are beginning to penetrate into the working area. Some companies will soon understand how to use the potency of the Internet to streamline their work. The Internet has quickly become a very valuable resource for research from the table, monitor competitors and other corporate activities. Among the major corporate activities include the rationalization movement. Its main task is addressed through minor design increases productivity and process efficiency. There are companies that rationalization activity of its employees do not count too. Other companies on the contrary, since these activities a lot of promise, and therefore support them. Contribution will reflect the effective way to gain knowledge and ideas that are born in the minds of employees. And in a situation where with the advent of social media offers new and creative ways to better systematize these efforts.

**Klíčová slova:** sociální sítě, znalostní management, zlepšovatelství hnutí

**Keywords:** social networks, knowledge management, rationalization movement

**Afiliace ke grantu:** tento příspěvek vznikl díky podpoře MSM 6046137306

### 1 Nová ekonomika v nových médiích

Když se v 90. letech začal naplno rozvíjet internet a na americkém trhu se objevily firmy obchodující „virtuálně“, kdekdo si klepal na čelo. Jenomže jména jako eBay, Amazon či Yahoo se stala zanedlouho pojmem a „offline“ obchodníkům vznikla velká konkurence, která převzala velký podíl jejich tržeb. U Facebooku to bylo podobné, málokdo předpokládal, že během sedmi let přiláká více jak půlmiliardy uživatelů.

Je evidentní, že firmy by měly testovat nové komunikační prvky pro různé oblasti svých činností. Nikoliv plošně, ale uvážene, vždy ve vhodný čas, na příhodném místě a s vhodnou cílovou skupinou. Sociální sítě by se však neměly stát jen pomocným nástrojem pro e-mail marketing, kdy firemní komunikace na Facebooku nebo Twitteru slouží jako pouhý distribuční kanál. Kromě toho začnou-li se sociální sítě využívat

pouze pro distribuci marketingových sdělení, může se snadno stát, že na příspěvky přestanou brát fanoušci zřetel a fanoušky zůstanou jen vlastní zaměstnanci. A právě toto riziko nehrozí pro výsostně vnitropodnikové činnosti, jako např. zlepšovatelství hnutí. Naopak by se využití sociálních sítí pro tyto účely mohlo stát novým motivačním prvkem v systému podnikového zlepšování. Zajímavou studii prezentovala společnost Gartner, která předpovídá, že v roce 2014 sociální síť nahradí zcela e-mailovou komunikaci mezi vnitropodnikovými uživateli. (Sociální síť, 2011) Firmy se stále více zajímají o služby typu Facebook a Twitter a hledají aplikace, které rozšíří možnosti těchto sítí také pro interní potřeby podnikových uživatelů. Tyto aplikace by samozřejmě musely splňovat požadavek na dostatečné zabezpečení. Proto podniky již hledají aplikace, které vytvoří mikrobloginový systém pro interní komunikaci. Michael Hovorka ve svém rozhovoru na ČR 1 Radiožurnálu prohlásil: „Češi, probudte se! Toto je příležitost, jak rozjet svůj originální byznys.“ (Hovorka, 2011)

## 2 Sociální síť jako účinný nástroj pracovní komunikace

Personální společnost Manpower provedla průzkum u reprezentativního vzorku zaměstnavatelů v 33 zemích světa včetně České republiky, který mapuje postavení sociálních sítí v rámci pracovní komunikace, tedy v každodenní praxi u zaměstnavatelů. (Nová ekonomika, 2011) Z výsledků vyplývá, že i když hrozí jisté riziko zneužívání těchto prostředků, přínosy v komunikaci je převyšují. Záleží na postupech, kterými budou firmy se sociálními sítěmi pracovat. Mezi hlavní objektivní rizika, která hrozí při využití sociálních sítí v pracovním procesu, se řadí především ztráta výkonnosti, ohrožení dobrého jména společnosti a její bezpečnosti. To tedy znamená, že by zaměstnavatelé neměli zavádět formální směrnice pro používání sociálních sítí. Měli by se primárně soustředit na to, aby využili tento komunikační kanál v pozitivním směru tak, aby z něj měli užitek jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci.

Společnosti, které mají za cíl zvýšit hodnotu svého inovačního úsilí, hledají nové nápady a podněty i jinde než jejich výzkumné a vývojové týmy, tedy i mimo tradiční procesy. Nástup sociálních médií silně podporuje snahy o „otevřené inovace“ tím, že umožňuje společností vytvářet komunikační kanály se zákazníky, akademiky, nezávislými vynálezci, apod., kteří byli v minulosti těžko dosažitelní a nebylo možné s nimi cíleně a trvale komunikovat. Informovanost a angažovanost zaměstnanců, jejich intelektuální i emocionální zapojení do procesů jsou pro úspěch každé společnosti důležitými. Vždyť už Tomáš Baťa neměl při zakládání svého podniku na mysli primárně vybudovat závod, ale vybudovat určitou strukturu lidí, kteří by se stali přínosem v procesu tvorby hodnoty. (Pavelka, 2010) S touto myšlenkou bylo úzce spjato i jeho další heslo „Dřinu strojům, myšlení lidem“. Proto bylo již v Baťových závodech zavedeno zlepšovatelství hnutí, systém, který je znám dodnes. A dnešní doba přináší v podobě sociálních sítí nové možnosti v této oblasti – zprostředkováním lepší komunikace jak uvnitř podniku, tak s okolím, dosáhnout vyššího zlepšovatelstvího a inovačního úsilí zaměstnanců.

### 2.1 Podpora zlepšování procesů

Zlepšovatelství hnutí má za hlavní úkol řešit pomocí drobných návrhů zvyšování produktivity a efektivity procesů. Nezahrnuje jen výrobní činnosti, ale i administrativu, servisní a podpůrné procesy. Další z podstat je např. řešení bezpečnosti práce a ergonomie, ochrana zdraví, zlepšení environmentu či pracovního prostředí. Konečný důsledek může i nemusí být finančně vyčíslitelný. Při zajištění funkčnosti systému zlepšování platí, že k němu musí mít přístup všichni zaměstnanci, a to jak de facto, tak informačně.

Podstatou zlepšení je změna, ne každá změna je však k lepšímu., vždy je třeba zvážit přínosy a náklady se změnou spojené. V současném automobilovém průmyslu, který je se zlepšovatelství hnutím zřejmě nejvíce spjat, se podporuje systém Kaizen, tedy systém podávání drobných zlepšovacích návrhů, jež se vyznačují rychlou a jednoduchou implementací, pomocí týmové práce, zapojením všech zainteresovaných pracovníků, preferuje se především selský rozum – baťovské myšlení. Podstatou je však vždy dobrá informovanost a komunikace. Pokud chce firma dát oficiální možnost svým zaměstnancům podávat drobné zlepšovací návrhy, musí vyvinout úsilí, námahu, čas i finanční prostředky. Social computing aplikace se může stát novou motivací, novým impulzem pro zvýšené zlepšovatelství úsilí. Ve většině českých společností je drobné zlepšování běžné. Někde je přesně daná směrnice a postupy zavedení zlepšovacích, jinde tento systém funguje bez jakéhokoliv řízení. Obecně vzato, český pracovník zlepšuje procesy, aby si usnadnil práci. Zřejmě to vyplývá z podstaty kutilství a nápaditosti naší povahy. Nicméně pokud srovnáme počty podaných zlepšovacích návrhů v ČR a v Japonsku, tak zjistíme velké rezervy. V tabulce 1 je přehledně definováno, kdy v podniku může vůbec systém drobného zlepšování fungovat a jaké v průměru mívá přínosy.

## 2.2 Funkční systém zlepšování procesů

Mezi podmínky zavedení funkčního systému drobných zlepšení patří existence vnitropodnikové směrnice a sestavení týmu – komise, která zlepšovací návrhy hodnotí. Bezpodmínečně nutné je všeobecné povědomí o možnostech zlepšování (kde zlepšovat, jaké procesy, jakou formou, jaké lze očekávat odměny apod.) Pro zlepšování musí samozřejmě být zajištěna i podpora zejména středního managementu, vizualizace výsledků zlepšovatele hnutí i motivačního systému. A nutný je právě také nějaký komunikační nástroj pro sdílení výsledků. Od něj se pak očekává rozpoutání spirály navazujících návrhů a zlepšení. Pokud jde o systém odměn, jeho tvorba je velice složitou záležitostí a zřejmě tato problematika nepatří do sféry zájmu, ve které by se tento příspěvek měl pohybovat. Rámcově řečeno, pokud lze efekt ze zlepšovacího návrhu finančně vyčíslit (reálná úspora, snížení nákladů, zvýšení produktivity práce, zvýšení výkonnosti stroje, apod.) pak je zlepšovatel obvykle odměněn procentní sazbou.

Tabulka 3: Funkčnost zlepšovatele hnutí v podniku (Pavelka, 2010)

	počet zlepšení/ počet pracovníků	počet zlepšovatelů/ počet pracovníků (%)	přínosy/počet pracovníků, rok (EUR)
práh fungování systému	0,1	5 – 10	100 – 250
dobře fungující systém	0,2 - 0,5	10 – 25	250 – 800
světová třída	0,5 a více	25 a více	800 a více

V českých zemích má systém podávání zlepšovacích návrhů historickou tradici. V tabulce 2 je přehled vybraných společností, v různých sférách průmyslové činnosti, s uvedením statistiky realizovaných zlepšovatele hnutí. Z tabulky vyplývá, že není podstatné odvětví podnikání, ale zapojení pracovníků a preference důležitosti systému zlepšovacích návrhů ze strany managementu. V každém případě rozhoduje možnost podat byt' i drobný zlepšovací návrh. Ne nadarmo platí „Úspěšnost zlepšovacích procesů odpovídá počtu zlepšovacích návrhů násobených kvalitou změn“. (Brathová, 2010) Aby byl celý systém funkční, musí pochopitelně stát na druhé straně čitelná a jasná odměna za případné přínosy z podaných zlepšovacích návrhů. Úspěšnost zlepšovatele hnutí se pak dá shrnout do vzorečku „chci x můžu“.

Tabulka 4: Tabulka četností zlepšovacích návrhů a jejich přínosů (Suchý, 2010)

oblast podnikání	počet přijatých ZN	přínos ze ZN (Kč)	odměna (Kč)	odměna z přínosů (%)	počet zaměstnanců	počet ZN/ pracovník, rok	přínosy ze zlepšení/ rok (EUR)
automotive	7 923	44 067 156	9 031 918	20,50	1 487	5,238	214
těžký průmysl	360	116 170 000	5 700 000	4,91	5 539	0,065	12 411
gumárenství	31	1 856 576	82 139	4,42	6 544	0,005	2 303
elektrotechnika	306	494 500	208 000	42,06	481	0,636	62
keramická výroba	3	298 030	21 276	7,14	436	0,007	3 821
strojírenství	53	530 374	25 567	4,82	1 276	0,042	385

ZN = zlepšovací návrhy

Ve společnostech, kde je systém zlepšovatele hnutí dehonostován, se management dopouští několika chyb. Nejčastěji jsou dány právě nezájmem managementu, ale také absencí systému odměn za podané zlepšovací návrhy. Neúspěšnost systému zlepšovacích návrhů je také dána tím, že při jejich podání je musí dotyčný pracovník rozpracovat záměr zlepšení, následně jej složitě prosadit a zavést. Tuto práci vykonává nad rámec svých pracovních povinností, kdy je v podstatě dostane úkolem.

Zlepšovací návrhy, jejich podávání, rozpracování idejí a zavedení do života tak, aby se zvýšila produktivita procesů, mají v českých podmínkách dlouholetou tradici, v současné době jsou v Česku společnosti, které mají tento systém rozpracován do detailu. Jsou do něj přímo vtaženi všichni zaměstnanci. V mnoha společnostech lze sledovat pozitivní vývoj zlepšovatele hnutí, vyjádřené nejen rostoucím počtem podaných a zrealizovaných zlepšovacích návrhů, ale také finančně vyjádřenými přínosy z těchto realizovaných zlepšovacích návrhů. Lze také obecně konstatovat, že ve společnostech, kde funguje dobrá komunikace mezi zaměstnanci a především tam, kde je zavedená týmová práce, je tento popsáný trend výraznější. Předpoklad, že

tento trend by dokázala zvýraznit i existence funkční vnitropodnikové sociální sítě, považují za více než relevantní.

## Závěr

Podniky, které si od zlepšovatelského hnutí hodně slibují a zároveň hodně investují do jeho podpory, mohou oprávněně také hodně získat. Tento efekt může být umocněn využitím sociálních sítí. V každém případě jde o to, motivovat, inspirovat a vyprovokovat zaměstnance k inovativní aktivitě. Inovativní tendence musí být podpořeny kvalitním komunikačním prostředím, čímž lze docílit maximální zapojení zaměstnanců a jejich pocitu sounáležitosti. Z tohoto hlediska je zřejmé, že podpora sociálních sítí ve vnitropodnikovém prostředí se bude určitě týkat těch společností, které ve funkčním systému zlepšovatelského hnutí vidí kladné efekty.

## Literatura

- [1] Brathová, J. Vyplatí se nápady na zlepšení? *Úspěch. Produktivita a inovace v souvislostech* **2010**, (4), 25-26.
- [2] Hovorka, M. Sociální sítě ušité na míru firmám?. *Podnikatel.cz*. Trendy: Nová ekonomika v nových médiích Více zde: <http://www.i-marketing.cz/news/trendy-nova-ekonomika-v-novych-mediich/> Vytvořte si vlastní stránky zdarma: <http://www.webnode.cz> (accessed April 28, 2011).
- [3] Machálek, T. Zlepšovací návrhy zaměstnanců ušetří hutím miliony. *Deník, cz.* <http://www.denik.cz/ekonomika/zlepsovaci-navrhy-zamestnancu-use20110405.html> (accessed April 06, 2011).
- [4] Jak na marketing v sociálních sítích?. Ondesign, webdesign & grafické studio. [http://www.ondesign.cz/html/clanky/jak\\_na\\_marketing\\_v\\_socialnich\\_sitich\\_26012011.html](http://www.ondesign.cz/html/clanky/jak_na_marketing_v_socialnich_sitich_26012011.html) (accessed Jan 11, 2011).
- [5] Kotyza, P. Trendy: Nová ekonomika v nových médiích. *Internet marketing.* <http://www.i-marketing.cz/news/trendy-nova-ekonomika-v-novych-mediich/> (accessed April 28, 2011).
- [6] Kalivoda, M. Internet & zaměstnanci. *Komora.cz*, April 08, 2011, pp 12–14.
- [7] Pavelka, M. Zlepšovatelské hnutí ve výrobních podnicích. *Úspěch. Produktivita a inovace v souvislostech* **2010**, (4), 12-14.
- [8] Sociální sítě jako účinný nástroj pracovní komunikace. *Učím se.cz.* <http://www.ucimse.cz/informacni-gramotnost/socialnisitejako-ucinnynastroj-pracovni-komunikace-.html> (accessed March 17, 2011).
- [9] Suchý, J. Zlepšovatelská aktivita zaměstnanců a její zvyšování. *Úspěch. Produktivita a inovace v souvislostech* **2010**, (4), 6–9.
- [10] Trendy: Nová ekonomika v nových médiích. *Internet marketing.* Trendy: Nová ekonomika v nových médiích Více zde: <http://www.i-marketing.cz/news/trendy-nova-ekonomika-v-novych-mediich/> Vytvořte si vlastní stránky zdarma: <http://www.webnode.cz> (accessed April 28, 2011).

***Kontakt na autorku:***

Ing. Dana Strachotová, Ph.D.

Ústav ekonomiky a managementu chemických a potravinářských výrob, Fakulta chemicko – inženýrská

Vysoká škola chemicko - technologická v Praze

Technická 5

166 28 Praha 6

[dana.strachotova@vscht.cz](mailto:dana.strachotova@vscht.cz)

[www.vscht.cz](http://www.vscht.cz)

***Krátká informace o autorce:*** Ing. Dana Strachotová, Ph.D. absolvovala VŠCHT v Praze, Fakultu chemicko-inženýrskou, Katedru ekonomiky a řízení. Působila jako technický pracovník v Chemoprojektu Praha, v oddělení manipulace s materiálem a robotizace. Na ústavu ekonomiky a managementu VŠCHT Praha ukončila doktorské studium v oboru Ekonomika a řízení chemických a potravinářských podniků. Na stejném ústavu nyní působí jako odborný asistent se zaměřením na podnikovou a manažerskou ekonomiku, management, farmakoekonomiku a průmyslové inženýrství. Ve výzkumné činnosti se specializuje na zlepšování procesů, hodnocení efektivnosti údržbářských systémů a týmovou práci.

# APLIKÁCIA MARKOVSKÝCH REŤAZCOV VO FAKTORINGU

## APPLICATION OF MARKOV CHAINS IN FACTORING

Mária VOJTEKOVÁ, Oľga BLAŽEKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline

**Anotace:** Faktoring je finančná transakcia, pri ktorej klient predáva svoje krátkodobé pohľadávky tretej strane (faktorovi) pred lehotou splatnosti. V svojej podstate sa jedná o určitý spôsob úverovania, ktorý je využívaný predovšetkým malými a strednými podnikmi. V praxi existuje niekoľko foriem faktoringu v závislosti od toho, do akej miery prechádza na faktora vlastníctvo pohľadávok a riziko ich nesplatenia. V našom článku sme sa zamerali na teoretické podklady a použitie matematického modelu výpočtu úrokovej sadzby pri regresnom faktoringu a rizikovej zložky pri bezregresnom faktoringu použitím markovovských reťazcov.

**Abstract:** Factoring is a financial transaction whereby a business sells its receivables to a third party (a factor) before their maturity day. In fact, it represents a specific mode of crediting which is mostly preferred by small and medium enterprises. There are several forms of factoring practically used. Differentiation is done depending on scale of property and transfer of risk to the factor. The aim of our paper is to describe theoretical background and practical usage of mathematical model of interest rate estimation (factoring with regression) and risk margin estimation (factoring without regression) by using Markov chains.

**Klíčová slova:** faktoring, riziková zložka, Markovov reťazec.

**Keywords:** factoring, risk margin, Markov chain.

**Afiliace ke grantu:** Tento článok je súčasťou riešenia inštitucionálneho výskumu 1/KKMaHI/2012, F-PEDAS, Žilinská univerzita.

### 1 Faktoring

Faktoring je zmluvne dohodnuté priebežné odkúpenie krátkodobých pohľadávok z obchodného styku pred lehotou ich splatnosti. Faktoringová spoločnosť financuje pohľadávky vznikajúce z dodávok tovaru bez akéhokoľvek dodatočného bankového istenia. Pohľadávky financuje na základe posúdenia ich celkovej kvality a rizík súvisiacich s jednotlivými odberateľmi. Riziká sú zvyčajne z časti eliminované dlhodobým charakterom spolupráce faktoringovej spoločnosti s klientom a nižšou koncentráciou voči jednotlivým odberateľom. Skutočnosť, že faktoringové firmy pracujú s pohľadávkami s kratšou splatnosťou, vyplýva z obmedzenej možnosti prebrať riziko odberateľa na dlhšiu dobu a hlavne z faktu, že bez bankového istenia sú dodávané komodity, pre ktoré je krátka splatnosť obvyklá; prevažne dodávky tovaru konečnej spotreby a dodávky pre výrobnú spotrebu. Faktoringové spoločnosti kupujú pohľadávky od podnikov zaoberajúcich sa obchodom a výrobou, zvyčajne nefinancujú služby, keďže je ťažké posúdiť ich úroveň. Faktoringové spoločnosti majú pri každom novom klientovi fixné náklady, preto sa im neoplatia obchody s nízkym objemom pohľadávok.

Z právneho a účtovného hľadiska je faktoring služba postavená na postúpení pohľadávok. Samotné postúpenie pohľadávky klienta faktoringovej spoločnosti vyplýva z príslušnej faktoringovej zmluvy a tzv. cesijnej klauzuly uvedenej na príslušnej faktúre. Klient postupuje pohľadávky faktoringovej spoločnosti a tá sa

stáva ich novým výhradným vlastníkom. V zmluve, ktorá býva zvyčajne uzatváraná na ročné obdobie, sa klient zaväzuje, že všetky pohľadávky vznikajúce voči jeho odberateľom, bude postupovať faktoringovej spoločnosti. Tá naopak potvrdzuje, že postúpené pohľadávky odkúpi v dohodnutej výške bezprostredne po prevzatí príslušných faktúr a súčasne sa postará o ich inkaso. Voči odberateľom vystupuje ako ich nový veriteľ a pri nedodržaní lehoty splatnosti zabezpečuje upomienkovanie, prípadne ďalšie inkasné postupy až po právne vymáhanie [1].

Predmetom odkúpenia sú pohľadávky, ktoré spĺňajú nasledujúce charakteristiky [2]:

- doba splatnosti pohľadávok nepresahuje 180 dní;
- pohľadávka vznikla na základe dodávateľského nezaisteného úveru;
- nemôžu s ňou byť spojené žiadne práva tretích osôb;
- musí existovať možnosť postúpenia (cesie) pohľadávky;
- za pohľadávkou je subjekt s akceptovateľnou bonitou a z prijateľnej krajiny pre faktoringovú spoločnosť;

Z hľadiska prevzatia rizika nezaplatenia pohľadávky rozlišujeme faktoring [2]:

- regresný – riziko nezaplatenia pohľadávky zostáva na dodávateľovi;
- bezregresný – riziko nezaplatenia pohľadávky je prenesené na faktoringovú spoločnosť;
- bezregresný so spoluúčasťou – riziko nezaplatenia sa v dohodnutom pomere delí medzi faktoringovú spoločnosť a dodávateľa;

Pre dodávateľa je využitie faktoringových služieb veľmi vhodné, ak je trhom nútený do dlhších splatností a pociťuje potrebu zrýchliť obeh peňažných prostriedkov. Faktoring mu zabezpečuje pravidelný tok peňazí a zlepšuje likviditu. V prípade bezregresného faktoringu sa dodávateľovi poskytuje zabezpečenie proti platobnej neschopnosti odberateľa.

Cena faktoringu sa v závislosti na rozsahu funkcií, ktoré faktoring plní, skladá z nasledujúcich položiek:

- Faktoringová provízia – zahŕňa jednorázový poplatok za vypracovanie zmluvnej dokumentácie a analýzy obchodného prípadu a spracovateľský poplatok za administratívne spracovanie pri jednotlivom odkupe.
- Úroková sadzba – vyskytuje sa v tých prípadoch, keď je faktoring spojený s predfinancovaním. Výška zodpovedá približne úrokovým sadzbám z krátkodobých bankových úverov.
- Riziková zložka – jednorázový poplatok, vyplýva z prevzatia úverového rizika na faktoringovú spoločnosť (týka sa bezregresného faktoringu). Závisí od bonity odberateľa, od jeho predchádzajúcej platobnej morálky a od objemu pochybných pohľadávok vzhľadom k celkovému obratu.

## 2 Regresný faktoring

Pri regresnom faktoringu faktoringová spoločnosť neprevezme riziko za nezaplatenie pohľadávky odberateľom. V uvažovanom matematickom modeli budeme predpokladať, že faktoringová spoločnosť zaplatí dodávateľovi preddavok z nominálnej hodnoty pohľadávky a doba splatnosti každej pohľadávky je 30 dní. Ochrannú lehotu budeme predpokladať 60 dní po splatnosti, t.j. pohľadávka je financovaná do 90-teho dňa od vystavenia faktúry, potom je vrátená klientovi, pričom faktoringová spoločnosť zaťaží účet klienta hodnotou nezaplatenej odkúpenej pohľadávky. V matematickom modeli budeme pracovať s piatimi stavmi pohľadávky:

0 – odkúpená pohľadávka, pred lehotou splatnosti 30 dní;

1 – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 31 – 60 dní;

2 – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 61 – 90 dní;

3 – vrátená pohľadávka;

Z – zaplatená pohľadávka, predstavuje absorbčný stav.

Pre dlhodobú prosperitu faktoringovej spoločnosti je potrebné poznať portfólio dodávateľov. Správanie jednotlivých odberateľov je ťažko predvídateľné a z pohľadu faktoringovej spoločnosti náhodné. Pri dlhobojnej spolupráci s dodávateľom môže faktoringová spoločnosť odhadnúť pravdepodobnosti splatenia pohľadávok z jednotlivých stavov (0 – 2) pre konkrétneho odberateľa. Vhodným matematickým prostriedkom na predvídanie budúceho správania odberateľov je teória Markovových reťazcov.

Označme:

$\vec{B} = (B_Z, B_0, B_1, B_2, B_3)$  – vektor objemov pohľadávok daného klienta na konci kalendárneho mesiaca v jednotlivých stavoch Z, 0, 1, 2, 3;

$p_{ij}$  – pravdepodobnosť zmeny stavu pohľadávky zo stavu  $i$  do stavu  $j$  v sledovanom období;  
 $i, j \in \{Z, 0, 1, 2, 3\}$ .



Časový vývoj zmien stavov môžeme vyjadriť Markovovou maticou pravdepodobností prechodov  $P = \{p_{ij}\}$ , ktorá má nasledujúce vlastnosti [4]:

$$\begin{aligned} \text{a) } & p_{ij} \geq 0, \\ \text{b) } & \sum_j p_{ij} = 1. \end{aligned} \quad (1)$$

Nech sledované časové obdobie je jeden mesiac. Z definície stavov pohľadávok vyplýva, že Markovova matica bude mať nenulové len niektoré prvky a to

$$P = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ p_{0Z} & 0 & p_{01} & 0 & 0 \\ p_{1Z} & 0 & 0 & p_{12} & 0 \\ p_{2Z} & 0 & 0 & 0 & p_{23} \\ 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}. \quad (2)$$

Pre výpočet nenulových pravdepodobností v Markovovej matici  $P$  vytvoríme z dvoch po sebe idúcich vektorov objemov pohľadávok  $\bar{B}^{n-1}$  a  $\bar{B}^n$  maticu  $M^n$  typu  $3 \times 5$

$$M^n = \begin{pmatrix} B_0^{n-1} - B_1^n & 0 & B_1^n & 0 & 0 \\ B_1^{n-1} - B_2^n & 0 & 0 & B_2^n & 0 \\ B_2^{n-1} - B_3^n & 0 & 0 & 0 & B_3^n \end{pmatrix}. \quad (3)$$

Pri dlhodobej spolupráci s klientom si faktoringová spoločnosť môže vytvoriť časovú postupnosť takýchto matic (napríklad päť). So zväčšujúcim sa počtom matic budú vypočítané pravdepodobnosti reálnejšie. Z matic vytvoríme maticu  $M = \{M_{ij}\}$ ,  $i \in \{0,1,2\}$ ,  $j \in \{Z,0,1,2,3\}$ , ktorá predstavuje ich súčet

$$M = M^n + M^{n-1} + \dots + M^{n-4}. \quad (4)$$

Nenulové pravdepodobnosti prechodov  $p_{01}$ ,  $p_{12}$ ,  $p_{23}$  vypočítame

$$p_{01} = \frac{M_{01}}{M_{0Z} + M_{01}}, \quad p_{12} = \frac{M_{12}}{M_{1Z} + M_{12}}, \quad p_{23} = \frac{M_{23}}{M_{2Z} + M_{23}} \quad (5)$$

a pre pravdepodobnosti  $p_{0Z}$ ,  $p_{1Z}$ ,  $p_{2Z}$  využijeme vlastnosť Markovovej matice  $\sum_j p_{ij} = 1$ .

Označme  $\vec{p}(k) = (p_Z(k), p_0(k), p_1(k), p_2(k), p_3(k))$  – rozdelenie pravdepodobností stavov po  $k$  časových obdobiach (mesiacoch) a  $\vec{p}(0)$  počiatočné rozdelenie pravdepodobností stavov. Časový vývoj rozdelenia pravdepodobností stavov získame opakovaným násobením rozdelenia pravdepodobností stavov Markovovou maticou [4]

$$\vec{p}(k) = \vec{p}(k-1) \cdot P \quad \text{resp.} \quad \vec{p}(k) = \vec{p}(0) \cdot P^k. \quad (6)$$

Pomocou Markovovej matice faktoringová spoločnosť môže pre daného klienta spočítať predpokladanú sumu zaplatených pohľadávok v danom mesiaci

$$\bar{y} = B_0 p_{0Z} + B_1 p_{1Z} + B_2 p_{2Z} + B_3. \quad (7)$$

Pre výpočet úrokovej miery faktoringu uvažujme počiatočné rozdelenie pravdepodobností stavov  $\vec{p}(0) = (0,1,0,0,0)$  t.j. faktoringová spoločnosť odkúpi pohľadávku pred lehotou splatnosti (pohľadávka sa nachádza v stave 0). Postupným prenasobovaním počiatočného rozdelenia pravdepodobností Markovovou maticou dostávame rozdelenia pravdepodobností stavov po jednotlivých časových obdobiach (mesiacoch):

$$\begin{aligned} \vec{p}(1) &= (p_{0Z}, 0, p_{01}, 0, 0) \\ \vec{p}(2) &= (p_{0Z} + p_{01}p_{1Z}, 0, 0, p_{01}p_{12}, 0) \\ \vec{p}(3) &= (p_{0Z} + p_{01}p_{1Z} + p_{01}p_{12}p_{2Z}, 0, 0, 0, p_{01}p_{12}p_{23}) \\ \vec{p}(4) &= (p_{0Z} + p_{01}p_{1Z} + p_{01}p_{12}p_{2Z} + p_{01}p_{12}p_{23}, 0, 0, 0, 0) \end{aligned} \quad (8)$$

Označme

$u_r$  – úroková sadzba p.a., za ktorú si môže požičať peniaze faktoringová spoločnosť;

$u_F$  – úroková sadzba faktoringu p.a.

Minimálnu úrokovú sadzbu faktoringu vypočítame tak, aby úrok zaplatený klientom z preddavku (vypočítaný na dobu splatnosti pohľadávky) bol rovnaký, ako by zaplatila faktoringová spoločnosť, keby si musela na tento preddavok požičať; s predpokladom, že daná pohľadávka bude splatená s vyššie vypočítanými pravdepodobnosťami

$$u_F = u_r(1 + p_{01} + p_{01}p_{12} + p_{01}p_{12}p_{23}). \quad (9)$$

### 3 Bezregresný faktoring

Pri bezregresnom faktoringu riziko nezaplatenia pohľadávky preberá na seba faktoringová spoločnosť. V matematickom modeli budeme predpokladať, že faktoringová spoločnosť zaplatí klientovi preddavok z nominálnej hodnoty pohľadávky a doba splatnosti každej pohľadávky je 30 dní. Pohľadávku, ktorá bude meškať viac ako 150 dní po lehote splatnosti, bude faktoringová spoločnosť považovať za nedobytnú. Budeme pracovať s 8 stavmi pohľadávok:

$Z$  – zaplatená pohľadávka;

$N$  – nedobytná pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo viac ako 180 dní;

$0$  – odkúpená pohľadávka, pred lehotou splatnosti 30 dní;

$1$  – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 31 – 60 dní;

$2$  – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 61 – 90 dní;

$3$  – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 91-120 dní;

$4$  – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 121-150 dní;

$5$  – nezaplatená pohľadávka, od vystavenia faktúry uplynulo 151-180 dní.

Označme:

$\vec{B} = (B_Z, B_N, B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5)$  – vektor objemov pohľadávok daného klienta na konci mesiaca v jednotlivých stavoch  $Z, N, 0$  až  $5$ .

Rovnako ako pri regresnom faktoringu môže faktoringová spoločnosť vytvoriť z dvoch po sebe idúcich vektorov objemov pohľadávok  $\vec{B}^{n-1}$  a  $\vec{B}^n$  maticu  $M^n = \{M_{ij}^n\}$ ,  $i \in \{0,1,2,3,4,5\}$ ,  $j \in \{Z, N, 0,1,2,3,4,5\}$

$$M^n = \begin{pmatrix} B_0^{n-1} - B_1^n & 0 & 0 & B_1^n & 0 & 0 & 0 & 0 \\ B_1^{n-1} - B_2^n & 0 & 0 & 0 & B_2^n & 0 & 0 & 0 \\ B_2^{n-1} - B_3^n & 0 & 0 & 0 & 0 & B_3^n & 0 & 0 \\ B_3^{n-1} - B_4^n & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & B_4^n & 0 \\ B_4^{n-1} - B_5^n & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & B_5^n \\ M_{5Z}^n & M_{5N}^n & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix},$$

$$\text{kde } M_{5Z}^n = B_Z^n + \sum_{i=1}^5 B_i^n - \sum_{i=0}^4 B_i^{n-1} \text{ a } M_{5N}^n = B_5^{n-1} - M_{5Z}^n. \quad (10)$$

Z dlhodobých údajov o klientovi faktoringová spoločnosť môže zostaviť časovú postupnosť takýchto matic a maticu  $M = \{M_{ij}\}$  ako ich súčet. Markovova matica  $P$  bude mať nasledujúci tvar, pričom stavy  $Z$  a  $N$  sú absorbčné stavy:

$$P = \left( \begin{array}{cc|cccccc} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \hline p_{0Z} & 0 & 0 & p_{01} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ p_{1Z} & 0 & 0 & 0 & p_{12} & 0 & 0 & 0 \\ p_{2Z} & 0 & 0 & 0 & 0 & p_{23} & 0 & 0 \\ p_{3Z} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & p_{34} & 0 \\ p_{4Z} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & p_{45} \\ p_{5Z} & p_{5N} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{array} \right) \quad (11)$$

Nenulové pravdepodobnosti prechodov  $p_{iZ}$ ,  $i \in \{0,1,2,3,4,5\}$  vypočítame pomocou prvkov matice  $M$

$$p_{iZ} = \frac{M_{iZ}}{M_{iZ} + M_{i,i+1}}, \quad p_{5Z} = \frac{M_{5Z}}{M_{5Z} + M_{5N}} \quad (12)$$

a pre pravdepodobnosti  $p_{i,i+1}, p_{5N}$  využijeme vlastnosť Markovovej matice  $\sum_j p_{ij} = 1$ .

Následne maticu  $P$  môžeme rozdeliť na štyri submatice [3]

$$P = \left( \begin{array}{c|c} I & O \\ \hline R & Q \end{array} \right), \quad (13)$$

kde  $I$  je jednotková matica typu  $2 \times 2$  pre absorbčné stavy  $Z$  a  $N$ ,  $O$  je nulová submatica typu  $2 \times 6$ ,  $Q$  je submatica typu  $6 \times 6$  vyjadrujúca pravdepodobnosti prechodov medzi stavmi 0 až 5,  $R$  je submatica typu  $6 \times 2$  vyjadrujúca pravdepodobnosti prechodov medzi stavmi 0,1,...,5 a absorbčnými stavmi  $Z, N$ . Matica  $I - Q$  je regulárna a platí [3]

$$(I - Q)^{-1} = I + Q + Q^2 + Q^3 + \dots + Q^k + \dots \quad (14)$$

Matica

$$F = (I - Q)^{-1} \quad (15)$$

je fundamentálnou maticou Markovovho reťazca. Jej prvky  $f_{ij}$  udávajú priemerný počet krokov, počas ktorých sa reťazec nachádza v stave  $j$  pred prechodom do absorbčného stavu, ak vyšiel zo stavu  $i$ . Maticu  $K = \{K_{ij}\}$ ,  $i \in \{0,1,2,3,4,5\}$ ,  $j \in \{Z, N\}$

$$K = F \cdot R \quad (16)$$

nazývame maticou pravdepodobností prechodov do absorbčných stavov. V našom prípade táto matica dáva v prvom stĺpci pravdepodobnosti splatenia pohľadávok a v druhom stĺpci pravdepodobnosti nedobytných pohľadávok pre príslušné stavy pohľadávok 0 až 5.

Keďže pohľadávka odkúpená faktoringovou spoločnosťou je na začiatku v stave 0, tak pravdepodobnosť, že sa stane nedobytnou, je  $K_{0N}$  a preto riziková zložka platená jednorázovo pri odkúpení pohľadávky je  $r = K_{0N}$ . Ak  $NP$  je nominálna hodnota odkúpenej pohľadávky, tak jednorázový poplatok za prevzatie rizika je  $r \cdot NP$ .

Rovnako ako pri regresnom faktoringu môžeme odvodiť vzorec pre úrokovú sadzbu faktoringu  $u_F$  (p.a.) pre dobu splatnosti pohľadávky (v našom prípade 30 dní)

$$u_F = u_r (1 + p_{01} + p_{01}p_{12} + p_{01}p_{12}p_{23} + p_{01}p_{12}p_{23}p_{34} + p_{01}p_{12}p_{23}p_{34}p_{45}). \quad (17)$$

#### 4 Záver

Markovove reťazce sú jednou z možností modelovania správania sa systému, ktorý podlieha množstvu vplyvov, ako je obchodné financovanie. Faktoring je moderná forma obchodného financovania, ktorá na jednej strane umožňuje klientovi veľmi účinne a flexibilne využívať krátkodobé zdroje podľa svojich potrieb; na druhej strane faktoringovej spoločnosti dáva možnosť aj použitím matematických modelov efektívne spravovať finančné prostriedky. V našom článku prinášame inú možnosť výpočtu úrokovej sadzby a rizikovej zložky faktoringu využitím Markovových reťazcov.

#### Literatúra

- [1] <http://www.csobfactoring.sk/factoring-financovanie-pohladavok.aspx>
- [2] RADOVÁ, J. – DVOŘÁK, P. – MÁLEK, J. – Finanční matematika pro každého, GRADA Publishing, a.s., Praha, 2005, ISBN 80-247-1230-X
- [3] CYERT, R. M. – DAVIDSON, H. J. – THOMPSON, G. L. Estimation of the Allowance for Doubtful Accounts by Markov Chains, Management Science, Vol. 8, No. 3 (Apr. 1962), pp. 287-303
- [4] TAHA, Hamdy A., 2011. *Operations Research An Introduction*. Prentice Hall, New Jersey, 2011

***Kontakt na autorov:***

RNDr. Mária Vojteková, PhD.  
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 1  
010 26 Žilina  
Slovenská republika  
maria.vojtekova@fpedas.uniza.sk

RNDr. Oľga Blažeková, PhD.  
Katedra kvantitatívnych metód a hospodárskej informatiky FPEDAS  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 1  
010 26 Žilina  
Slovenská republika  
olga.blazekova@fpedas.uniza.sk

***Krátká informace o autorech:***

RNDr. Mária Vojteková, PhD. absolvovala Matematicko–fyzikálnu fakultu Univerzity Komenského v Bratislave a titul PhD. získala v roku 2009 na Fakulte prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje aplikáciám operačnej analýzy.

RNDr. Oľga Blažeková, PhD. absolvovala Prírodovedeckú fakultu Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach a titul PhD. získala v roku 2008 na Fakulte matematiky, fyziky a informatiky Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojej vedeckej činnosti sa venuje aplikáciám operačnej analýzy.

# ORGANIZAČNÍ UČENÍ A ZNALOSTI POHLEDEM MANAGEMENTU

## ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE: MANAGERIAL VIEWPOINT

**Jan VORÁČEK, Petr ČERNOHORSKÝ**

Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze

***Anotace:** Pozitivní vliv znalostí na celkovou výkonnost podniku je jedním ze základních axiomů moderního managementu. To si dnes většina firem sice uvědomuje, ale v praxi mívají manažeři s efektivní implementací této zásady problémy. Nejde o nic překvapivého, neboť obě kategorie, tedy znalosti i výkonnost, jsou natolik obecné a mají tak výrazný subjektivní kontext, že existuje mnoho způsobů, jak žádoucí kauzalitu realizovat. Tento příspěvek průřezově popisuje inovativní metodiku, spojující známé nástroje pro identifikaci, formalizaci a simulační modelování dynamických organizačních znalostí, aplikovatelnou na všech úrovních managementu - od operací až po strategické plánování. Za její největší výhody považujeme (i) všeobecnou srozumitelnost jednotlivých fází i produktů životního cyklu získávání a využívání organizačních znalostí, (ii) interaktivní způsob práce, stimulační skupinovou komunikaci a (iii) zachování přirozené vnitřní různorodosti uložených znalostí.*

***Abstract:** Knowledge belongs among the most perspective performance drivers nowadays. The terms like knowledge-based economy, human capital or innovations are frequently appearing buzzwords in many strategic plans or annual reports. Unfortunately, there are still many open questions, concerning the right implementation practices of knowledge-based solutions. One limitation is that the both terms, i.e. knowledge and (high level) performance are - although measurable - considerably intangible. Related underlying structures result to complex, dynamic schemes with significant involvement of subjectivity. Secondly, the long-term industrial experience with knowledge-based products and services is rather inconvincible. This paper proposes an innovative methodology for organizational knowledge elicitation, representation and modeling with the following advantages: (i) stakeholders' clarity of all stages of knowledge lifecycle, (ii) interactive way of knowledge utilization and (iii) naturally heterogeneous structure of its internal representation.*

***Klíčová slova:** Organizační učení, znalostní inženýrství, simulační modelování.*

***Keywords:** Organizational learning, knowledge engineering, simulation modeling.*

### 1 Systémový pohled na podnikové řízení

Moderní manažeři pracují v mnohorozměrném, dynamickém a nestacionárním prostředí s řadou nelineárních závislostí, způsobených například subjektivním vyhodnocováním kvalitativních faktorů nebo individuálním postojem hodnotitelů k riziku. Efektivní řízení procesů v takových organizacích zákonitě vyžaduje důkladné znalosti jejich souborného, tj. systémového chování. Běžné techniky systémové dekompozice, založené např. na linearizaci a rozkladu nebo na parametrické redukci dimenzionality, umožňují sice transformaci původního problému na soubor jednodušších, formálně standardizovaných modelů, ovšem pouze za omezujících předpokladů, vedoucích k deformaci reality i ztrátě transparentnosti původního zadání.

Jedna z obecných definic managementu říká, že primárním úkolem manažerů všech úrovní je naplňování vytčených cílů (*goals, objectives*) prostřednictvím všech dostupných zdrojů (*resources*) za předpokladu optimální výkonnosti (*performance*) řízeného objektu. Už z této stručné charakteristiky je zřejmé,

že aby byl manažer úspěšný, především musí těmto pojmům správně rozumět. Navíc je důležité, aby existovala i jejich shodná interpretace všech úrovních řízení. To mimo jiné předpokládá dobrou orientaci ve způsobu tvorby klíčových ukazatelů v rámci celé organizační struktury. Například výkonnost, případně její dvě základní složky, účelnost (*effectiveness*) a účinnost (*efficiency*), jsou vyhodnocovány rozdílně na úrovni řízení operací a strategického plánování. Zatímco v provozním prostředí mluvíme spíše o produktivitě (*productivity*), vrcholoví manažeři pracují převážně s pojmem hodnota (*value for stakeholders*) [5, 28].

Cílem tohoto příspěvku ale není hierarchická syntéza výkonnostních ukazatelů, nýbrž koncepční popis možného způsobu jejich integrace v rámci podnikového znalostního modelu. Hned úvodem je proto vhodné osvětlit naše chápání pojmu znalostní model. Za model pokládáme jakoukoli strukturu, sestavenou v souladu se syntaktickými a sémantickými pravidly generujícího formálního jazyka. U simulačních modelů navíc předpokládáme numerický, tj. převážně událostmi řízený způsob výpočtu hledaných závislostí. Modely, kterými se dlouhodobě zabýváme, se snaží postihnout chování celého systému, tj. od jeho operační až po strategickou úroveň a to při zachování nejvyšší možné míry uživatelské věrohodnosti. Jinými slovy, časový průběh řešení diferenciální rovnice si běžný manažer nepředstaví, ale určitě bude schopen říci, jakými způsoby získává zákazníci, jak řídí firemní cash-flow nebo které přístupy preferuje při agregovaném plánování. Jednotlivé firemní procesy nebo jiné kompaktní artefakty organizační struktury jsou v průběhu modelování identifikovány, formalizovány, lokálně validovány a průběžně integrovány do větších celků. Začlenění takového modelu do standardních manažerských postupů by firmám přineslo nespornou konkurenční výhodu zvýšením celkové účinnosti jejich vnitřních procesů. A protože mluvíme o znalostním modelu, znamená to také, že těžiště kvalitativních změn bude spočívat hlavně v oblasti lidských zdrojů, tj. promyšleným zvyšováním jejich kvalifikace, komunikace a samostatnosti – např. vytvářením akceschopných týmů nebo zaváděním inovativních postupů a produktů. To vše probíhá v rovině systémového myšlení, které je jedním z nejvýraznějších směrů moderního managementu (*contemporary management*, [10]). Na rozdíl od klasických a behaviorálních přístupů [1, 6, 7, 9, 20, 21, 32, 36] chápe systémová věda (*systems science*, [8]) řízené objekty jako složité soustavy vzájemně propojených prvků, jejichž časové chování je dáno parametrickým nastavením, průběžně revidovaným v kontextu dřívějších manažerských zásahů. Bez širší diskuse se ještě zmíníme o tom, že systémy můžeme považovat za deterministické („mechanické“), holistické (části jsou vždy podřízeny celku) a socio-kulturní (části jsou autonomní a systém se průběžně reorganizuje). Mezi základní vlastnosti každého systému patří především:

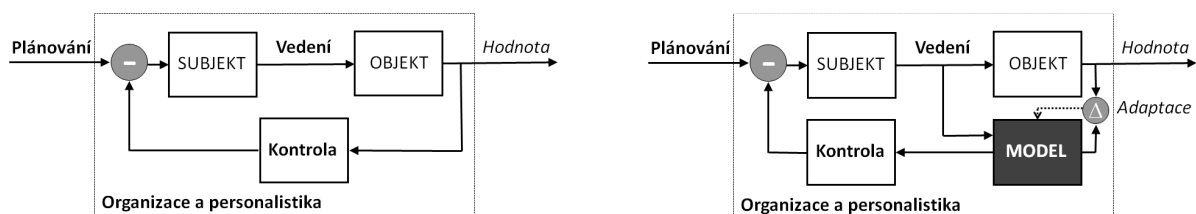
- Otevřenost (*openness*) - neustálá a neodstranitelná provázanost s okolím,
- Cílevědomost (*purposefulness*) – potřeba naplňování konkrétních cílů,
- Mnohorozměrnost (*multidimensionality*) a s ní související nepředvídatelnost chování (*emergent behavior*) a neintuitivnost rozhodování (*counterintuitiveness*).

## 2 Management se znalostním modelem

Cílem této kapitoly je ukázat některé zajímavé, avšak v manažerské praxi opomíjené souvislosti mezi teorií automatického řízení (*control theory*) a podnikovým managementem. Předznamenejme ji známým citátem Petera Druckera: „*If you can't measure it, you can't manage it.*“.

Nejjednodušší situace samozřejmě nastává, existují-li pro všechny systémové proměnné jednoznačné metriky, např. peněžní (*financial valuation*) nebo fyzikální (*value measurement*). Pokud ale má sledovaná veličina subjektivní charakter (kvalitativní proměnná), je nezbytné stanovit její skutečnou hodnotu kvalifikovaným odhadem (*value assessment*). Neměřitelným nebo na hodnotu netransformovatelným indikátorům bychom se měli při návrhu organizační struktury vyhýbat. Podaří-li se tuto zásadu dodržet, není třeba rozlišovat kvalitativní a kvantitativní proměnné, ale soustředit se pouze na realistický způsob jejich konverze. Uspořádáme dále základní manažerské funkce plánování (*planning*), organizace (*organizing*), personalistika (*staffing*), vedení (*leading*) a kontrola (*controlling*) do schématu, zavedeného v regulační technice (obr. 1). Aktivní automatické řízení technických systémů (objektů) je možné jak v přímé (zde subjekt), tak i ve zpětnovazební větvi (kontrola). Ovládání složitých soustav se obvykle neobejde bez jejich modelu. Ten je důležitý zejména v případech, kdy není k dispozici úplný popis systému, a běžné akční zásahy mohou vést k oněm výše avizovaným nepředvídatelným odezvám. Riziko havárie minimalizujeme, připojíme-li paralelně k řízené soustavě její výpočetní model s předem zvolenou strukturou. V průběhu řízení vyhodnocujeme odchylku mezi výstupem modelu a skutečností, na jejímž základě se model parametricky přizpůsobuje (nebo ho přizpůsobujeme, adaptujeme) reálné předloze. Přiměřeně adaptovaný model lze využít řadou způsobů. V ryzé technických aplikacích se na základě modelů navrhuje různé typy on-line regulátorů. V managementu exaktní model samozřejmě nezískáme, ale pro potřeby podnikového řízení ho můžeme docela dobře nahradit modelem myšlenkovým (*mental model*), vhodným pro off-line aplikace typu plánování nebo podpora rozhodování. Jedná se např. o známé manažerské simulátory [31] nebo mikrosvětů (*microworlds*) [34], tedy bezpečná prostředí pro tyto strategické analýzy a experimenty:

- Citlivostní analýza (*sensitivity analysis*): studium vlivu vnitřních parametrů s cílem eliminace nestability systému, nalezení jejich bezpečného rozsahu nebo zjištění vlivu změn na výstupy (*leverage*),
- Analýza scénářů (*scenario analysis*): posouzení a vyhodnocení míry interference s vnějším světem,
- Tvorba strategií a politik (*strategy/policy making*): optimalizace funkce systému ve smyslu zvolené (multi)kriteriální funkce (růst, prosperita, společenská odpovědnost).



Obrázek 1 - Základní funkce managementu bez a za přítomnosti znalostního modelu.

### 3 Historie a současnost nástrojů znalostního inženýrství

Praktické počátky znalostního inženýrství spadají do období těsně po druhé světové válce, kdy vědci, překvapeni možnostmi tehdejší výpočetní techniky předpokládali, že v průběhu několika následujících desetiletí počítače nejen že převezmou většinu rutinních organizačních úkolů, ale bude možné vybavit je i přiměřenou dávkou inteligence a verbálních komunikačních schopností. Prvním konkrétním projevem tohoto trendu, datujícím také počátek éry umělé inteligence (*artificial intelligence*, [27]), byla formulace Turingova testu z roku 1950. Geniální britský matematik jím definoval strojovou inteligenci jako schopnost počítače komunikovat s operátorem na dané téma k nerozeznání od člověka. Další pokusy té doby se snaží napodobit chování a strukturu mozku (modely perceptronu a neuronových sítí z roku 1951). Tyto experimenty vedly výzkumníky k přesvědčení, že počítač je vlastně schopen vyřešit jakýkoli problém. Praktickým důkazem se měl v roce 1958 stát program, nazvaný General Problem Solver, schopný dokazovat určité matematické věty, řešit specifické geometrické úlohy nebo hrát vybrané kombinační a logické hry. Jako další výzvu si vědci v roce 1960 vybrali přirozený jazyk. Zajímaly je jednak automatické překlady a také jeho strojová analýza a syntéza, jež měly vyústit ke konstrukci hlasem ovládaných počítačů – na mysl máme především neúspěšný projekt vývoje páté generace počítačů, avizovaný japonskou vládou v roce 1982. A protože ani ostatní znalostně zaměřené projekty nezaznamenaly praktičtějšího rozšíření, došlo začátkem sedmdesátých let k přehodnocení původních „neomezených“ ambicí. Za realistická začala být považována relativně uzavřená, problémově orientovaná inteligentní řešení, známá pod názvem expertní, produkční a později i znalostní systémy. Ty jsou ostatně v různých formách realizovány a implementovány dodnes. I přes velkou snahu výzkumníků ale cítíme, že ryze algoritmická cesta k manažersky uchopitelným organizačním znalostem nevede. Důvod je jednoduchý – tvůrci většiny popsaných nástrojů byli matematici nebo počítačové vědci (*computer science*), kteří používali výhradně vlastní postupy a výrazové prostředky. Výsledkem tak byla sice formálně správná, avšak uživateli mimo doménu výpočetní techniky nic neříkající řešení, které mohla být jen těžko užitečná při každodenním řízení podniku.

Přesto dnes existuje silný, z hlediska organizačních znalostí zajímavý a obchodně úspěšný směr, známý pod souhrnným názvem business intelligence (BI). Do praxe pronikl díky existenci rozsáhlých podnikových databází a výraznému zvýšením výpočetní kapacity běžných počítačů v devadesátých letech. Za těchto předpokladů už bylo možné prakticky realizovat laboratorní metody strojového učení (*machine learning*), zahrnující např. hledání asociačních pravidel, lineární a nelineární regresi, klasifikační stromy nebo shlukovou analýzu. Souhrnně jsou tyto techniky označovány jako dolování dat (*data mining*) a společně s procedurami jejich předzpracování (OLAP) tvoří analytický pilíř BI. Dalšími relativně samostatnými aktivitami BI je řízení procesů (*process management*), vizualizace vybraných hodnot přístrojovými panely (*dashboards*) nebo tvorba přehledů a statistik (*reporting*). Podle našeho názoru je BI nejen dobrým nástrojem pro podporu rozhodování, ale i výborným předpokladem pro budoucí realizaci modelů organizačních znalostí, kterými se budeme dále zabývat.

### 4 Individuální a organizační znalosti: souvislosti a rozdíly

Přestože termíny jako znalosti, organizační učení nebo inovace jsou v odborné i populární literatuře stále frekvencovanější, máme pocit, že zejména české podniky si s jejich aktivním využitím stále neví rady. A dost možná, že je to i díky popsaným historicky nepřesvědčivým komerčním výsledkům znalostně orientovaných řešení. Zatímco oblast učení jednotlivců je důkladně teoreticky rozpracovaná, organizačnímu učení (*organizational learning*) tento systematický základ zatím schází. Vyjděme proto z rozšířené Bloomovy taxonomie individuálních vzdělávacích cílů [2], která je dělí na poznávací (*cognitive*), emocionální (*affective*) a psychomotorické (*psychomotor*). Veškeré produkty procesů učení se ukládají v mozku následujícím způsobem:

- Levý mozek: logika, racionalita, analytické myšlení, cit pro detaily a objektivní realitu,
- Pravý mozek: nahodilost, intuice, tvořivost, syntéza, cit pro celek a subjektivní závěry.

Struktura lidských znalostí se v průběhu života mění (učení, zapomínání, krátkodobá a dlouhodobá paměť). Podle formy jejich existence rozlišujeme znalosti implicitní (*tacit*, T), uložené v mozku a explicitní (E), tj. objektivně existující. Nonaka [25] systemizoval proces konverze znalostí pomocí SECI modelu:

- Socializace (*socialization*): T → T, ústní komunikace, setkávání,
- Externalizace (*externalization*): T → E, komunikace za použití formálního jazyka,
- Kombinace (*combination*): E → E, propojení existujících znalostních artefaktů (texty, data),
- Internalizace (*internalization*): E → T, učení.

Učení, jako klíčový článek znalostního procesu, bývá dále analyzováno z hlediska účelnosti jeho forem (*learning retention*, LR). Výsledkem je „mytická“ [18] empirická pyramida, zachycená na obrázku 2.

V organizačním učení platí, že každý člen učící se organizace (*learning organization*) [3, 19, 29], musí chápat rozvoj vlastních znalostí a schopností jako jednu ze základních pracovních povinností a firemní management ho v tom musí plně podporovat. Jsou-li stávající podnikové znalosti kombinovány a využívány tak, aby na jejich základě vznikaly znalosti nové, můžeme výsledné implicitní a explicitní znalosti nazývat organizačními. Využijeme-li v tomto kontextu poznatky z učení jednotlivců, měl by plnohodnotný model organizačních znalostí splňovat tyto podmínky:

- Koncentrovat se na kognitivní cíle, neboť ty je možno nejlépe externalizovat,
- Internalizace organizačních znalostí musí mít nutně kombinační charakter,
- Neomezovat se pouze na logické a racionální typy znalostí, ale dát prostor i subjektivitě a kreativitě,
- Vybavit model intuitivním interaktivním uživatelským rozhraním (učení praxí – *learning by doing*).
- Použít vysoce paralelní (síťovou), vnitřně heterogenní a snadno rozšiřitelnou architekturu,
- Zajistit kompatibilitu se stávajícími moduly podnikových informačních systémů (ERP).

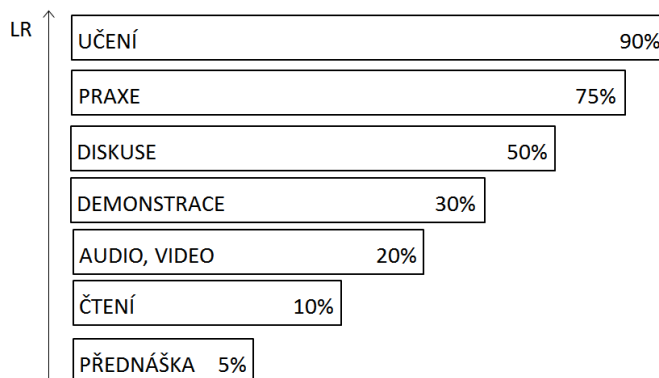
## 5 Kvantitativního modelování: metodika a příklad její implementace

Přechod od konkrétní situace ke kvantitativnímu modelu můžeme schematicky charakterizovat následujícími fázemi a činnostmi [23]:

REÁLNÝ PROBLÉM - <i>konceptualizace</i> – KONCEPTOVÝ MODEL – <i>modelování</i> - VÝPOČETNÍ MODEL – <i>simulace</i> – ŘEŠENÍ – <i>implementace</i> – REÁLNÝ PROBLÉM, REÁLNÝ PROBLÉM – <i>validace</i> – VÝPOČETNÍ MODEL, KONCEPTOVÝ MODEL – <i>zpětná vazba</i> – ŘEŠENÍ,
--

kde:

- **Reálný problém** reprezentuje konkrétní manažerskou úlohu,
- **Konceptový model** je v mezích aplikačních potřeb věrný model reálného systému, srozumitelný všem zainteresovaným skupinám. Obvykle je formálně různorodý, tj. obsahuje přinejmenším textové a grafické části. Výhodou je použití standardizované metodiky (např. UML, ARIS, BPMN) včetně souvisejících procesních šablon (*templates*) a kontrolních seznamů (*checklists*),
- **Výpočetní model** představuje realizaci konceptového modelu v počítačovém jazyce. Jeho všeobecná srozumitelnost již není podmínkou, ale výhodou,
- **Řešení** (realizace) odpovídá výstupnímu chování výpočetního modelu pro konkrétní hodnoty parametrů. V našem případě půjde o časové průběhy veličin, ovlivňujících výkonnost podniku.



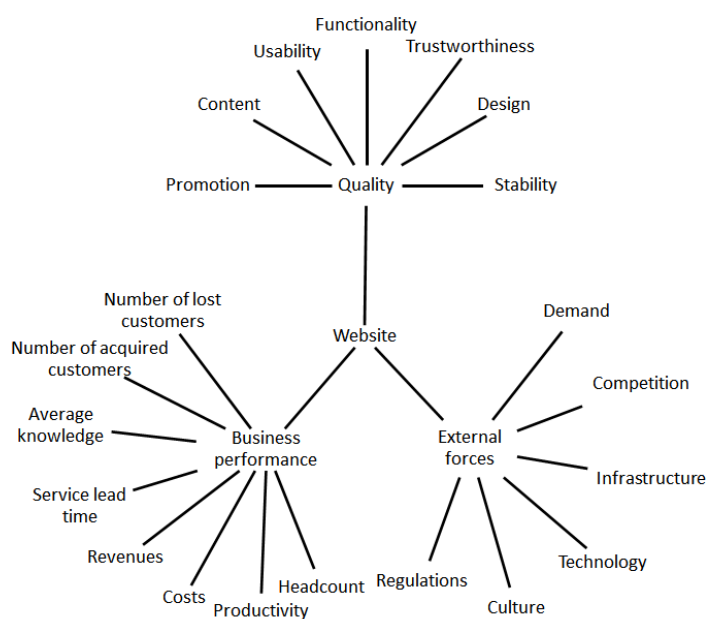


Obrázek 2 - Experimentálně odhadovaná účelnost jednotlivých forem individuálního učení.

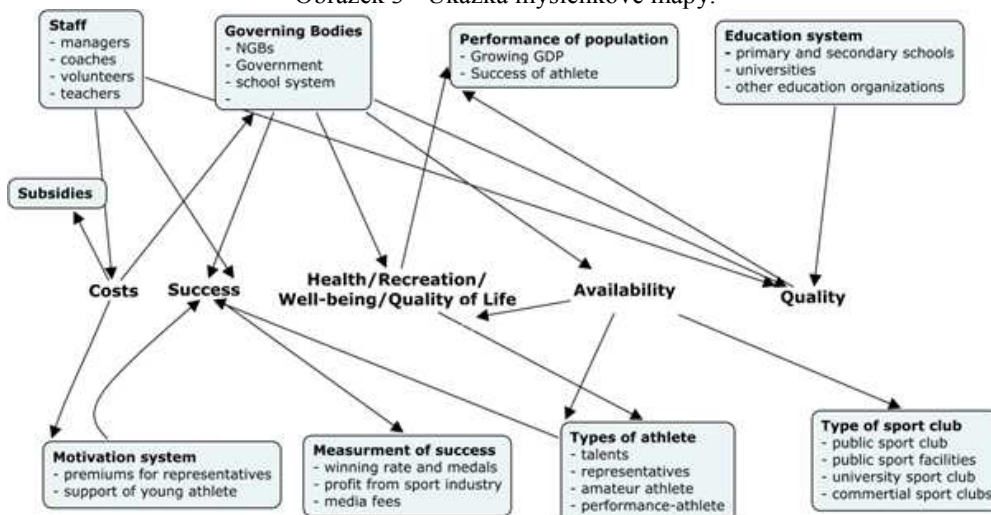
## 5.1 Konceptualizace

Organizačně nejnáročnější fáze, ve které je třeba vybrat reprezentativní skupiny nositelů dílčích znalostí (stakeholdery), identifikovat jejich užitečné znalosti, ty následně externalizovat, standardizovat, redukovat a vhodně reprezentovat. Nezbytné pro úspěch celého projektu je udržet všechny zúčastněné pozitivně naladěné, konstruktivní a týmově spolupracující. Jakékoli neshody nebo prosazování partikulárních zájmů mohou nepříznivě poznamenat celý následující proces vývoje modelu. K tomu, aby se všichni oslovení nositelé znalostí s modelem plně identifikovali, přispívá soustavná podpora koučů, facilitátorů a psychologů [11]. Neméně významné je i nasazení nejmodernějších ICT technologií a efektivních metod organizace práce. Použijeme-li zavedenou terminologii znalostního inženýrství, pak se zde uplatňujeme metody prvotní identifikace znalostí (*knowledge elicitation*) a jejich následně formalizace (*knowledge capture and specification*). V rámci předkládané metodiky používáme tyto nástroje:

- **Úvodní rozhovor** (*interview*) s cílem odhadnout rozsah modelovaného problému i počet a strukturu skupin stakeholderů. Týmy bývají sestavovány podle příbuznosti zájmů nebo příslušnosti k určité úrovni řízení. Pozornost je přitom věnována i analýze metastruktury znalostí (např. zda jsou sekvenční, centralizované nebo decentralizované), neboť podle ní lze už v této chvíli předběžně rozhodnout o optimální architektuře výpočetního modelu.
- **Myšlenková mapa** (*mind map*) [13] je oblíbená pro svoji nízkou strukturovanost – každý účastník by měl být schopen zapojit se do její tvorby a výsledek validovat. Z implementačního hlediska považujeme mapu především za volný soubor základních pojmů, charakterizujících modelovanou úlohu s prvotními strukturními rysy. Ukázka jedné z našich map je na obrázku 3.
- **Repertory grid** je tabulka, sloužící k rozlišení (i) konkrétních pojmů, objektů dalšího zájmu nebo přímo jednotlivých podnikových zdrojů (*concepts*) a (ii) jejich atributů či součástí (*constructs*) [14, 16]. Na základě subjektivního ohodnocení úplné míry příslušnosti atributů k pojmům a následné evaluaci jejich blízkosti v obou dimenzích lze obě kategorie iterativně redukovat (slučovat). Dále tento nástroj slouží i k terminologickému sjednocení v rámci skupiny a - je-li to nutné - následně i mezi skupinami.
- **Mapa systému** (*system map*) [31] definuje především jeho hranici a vymezuje tak vnitřní a vnější proměnné, případně subsystémy. Detailní struktura jednotlivých prvků není v tomto diagramu důležitá, ale všechny zobrazené entity musí využívat výhradně dříve unifikovanou terminologii (obr. 4).
- **Příčinný smyčkový diagram** (*causal loop diagram, CLD*) [31] zachycuje podrobně vnitřní architekturu včetně vazeb s okolím. Tento graf je orientovaný, přičemž znaménko u šipky vyjadřuje charakter působení zdroje na cíl. Dále tu bývají vyznačeny vnitřní smyčky, působící buď stabilizačně (*balancing*) nebo růstově (*reinforcing*) a také případná zpoždění. Jde tedy již o strukturně-dynamické schéma, ve kterém se musí objevit veškeré dříve zavedené pojmy. Syntaktický příklad CLD diagramu ukazuje obrázek 5.



Obrázek 3 - Ukázka myšlenkové mapy.



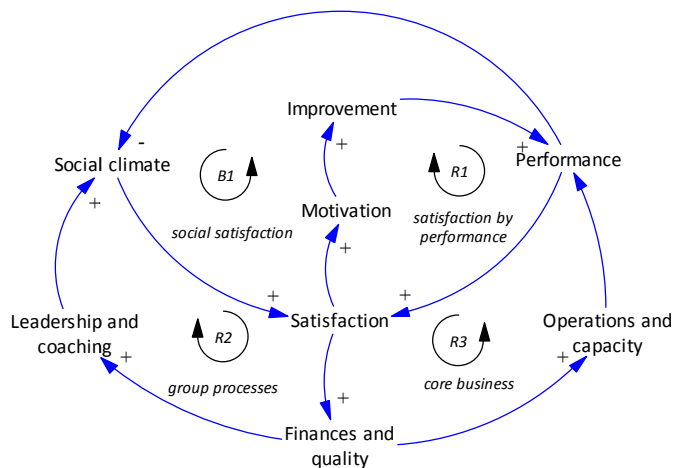
Obrázek 4 - Příklad systémového diagramu. Externí vlivy jsou zde součástí jednotlivých subsystémů.

- **Dynamické hypotézy** [24] charakterizují předpokládané časové chování klíčových proměnných (vstupy, výstupy, zdroje). Nemusí přitom jít pouze o monotónní nebo ryze funkční závislosti – zadavatelé modelu mohou požadovat libovolné průběhy nebo definovat oblasti, ve kterých musí sledovaná proměnná setrvat po celou dobu modelování. Souvislost s předchozím typem diagramu je evidentní, protože dynamiku systému určuje interakce jednotlivých smyček v kombinaci se zpožděními.

## 5.2 Modelování

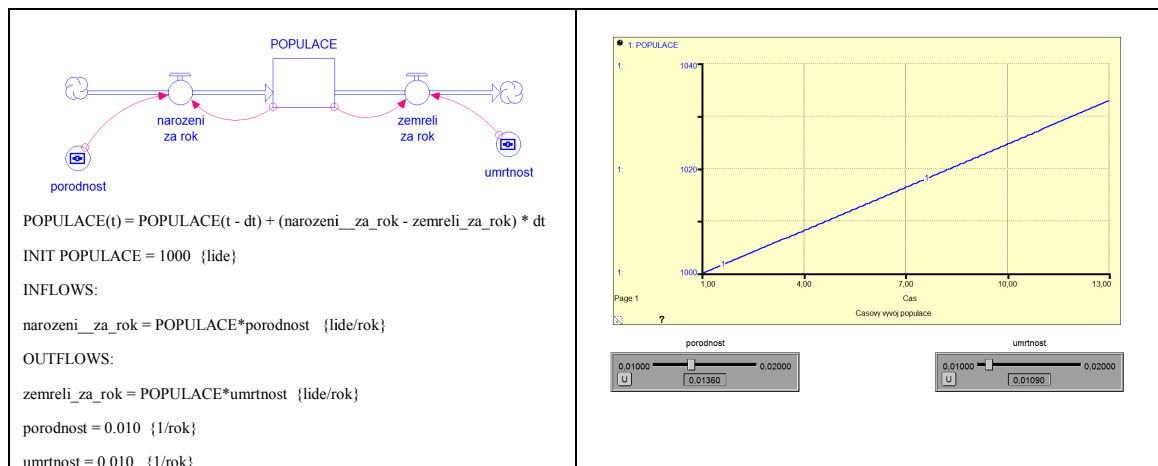
Mezi hlavní rizika při převádění výstupů předchozí etapy do počítačově realizovatelné podoby patří ztráta srozumitelnosti a validity modelu. Ze stakeholdery odsouhlasených modelovacích schémat totiž přecházíme do oblasti programování, jehož jazyky jsou daleko techničtější. Nositelé znalostí tím ztrácejí dosud pečlivě udržovaný kontakt se svým duševním vlastnictvím, protože model je od této chvíle plně v moci softwarových inženýrů. Nami zvolené a dále podrobněji popsané programovací jazyky se ale snaží toto riziko redukovat, neboť mají grafickou syntaxi a příliš se neliší od konceptových diagramů.

Jednoduchými modely pak nazýváme řešení, obsahující pouze jediný druh modelovacího jazyka, zatímco u těch heterogenních (kombinovaných) mohou jejich tvůrci využít jazyků více a to i ve vzájemných kombinacích, případně na různých úrovních systému. Naše návrhy znalostních modelů vznikají především v programovém systému AnyLogic firmy XJ Technologies [35], umožňujícím neomezené propojení systémové dynamiky (*system dynamics*, SD), knihoven pro modelování diskretních událostí (*discrete-events modeling*, DE) a agentových modelů (*agent-based modeling*, AB).

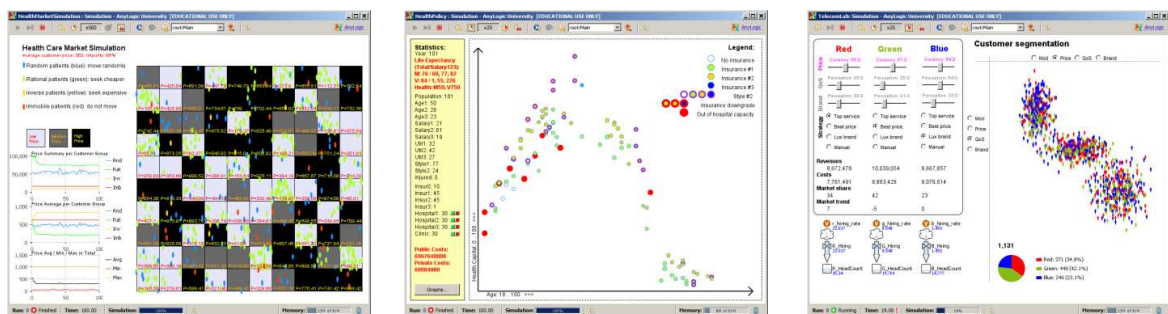


Obrázek 5 - Vzorový příčinný smyčkový diagram.

- **Systémová dynamika** [12, 24, 31, 34] je nevhodnější technikou pro řešení centralizovaných problémů na strategické až taktické úrovni řízení. Podnikové zdroje jsou zde chápány jako časově proměnné zásoby (nádrže) s parametricky proměnnými přírůstky a úbytky. Využívá jazyka zásob a toků (*stock and flow diagram* – viz obr. 6), který je fyzikálně názorný a blízký příčinným smyčkovým diagramům. Paralelně s grafickým návrhem systému vzniká odpovídající soustava diferencních rovnic a hledané chování je jejím numerickým řešením.
- **(Multi)agentové modely** [22, 26, 30, 33, 37] přirozeně reprezentují decentralizované problémy typu trh nebo sociální vazby. Agenti (veškeré entity tvořící model) se obvykle rozhodují na základě vyhodnocení své momentální situace v kontextu vnitřních pravidel, jejichž časový vývoj je charakterizován konečným (stavovým) automatem. Obr. 7 ukazuje příklady uživatelského rozhraní některých našich agentových modelů. Přestože teoretický aplikační rozsah této metody je neomezený (každé chování na makroúrovni je výsledkem interakcí na hierarchicky nižších úrovních), díky vysoké míře paralelizace modelu i jeho mnohoparametrovosti dochází v praxi k problémům se stabilitou a opakovatelností řešení.
- **Modely diskrétních událostí** [1, 4, 17] vytvářejí konkrétní operační schémata z elementárních knihovnických objektů. Jde hlavně o třídu operačních úloh, blízkých oblastí manažerské vědy (*management science*) - optimalizace procesních toků a zdrojů, problematika hromadné obsluhy a teorie front nebo dopravní problémy [1]. Z pohledu teoretického znalostního managementu jde sice o nejméně atraktivní oblast, nicméně její prvoplánový potenciál spatřujeme v realistické vizualizaci detailního fungování organizace, které může následně vzbudit zájem podniků o celou problematiku znalostního modelování a managementu – viz obr. 8.



Obrázek 6 - Ukázka grafického jazyka, reprezentujícího jednoduchou systémově dynamickou úlohu, jeho automatické matematické reprezentace a uživatelského rozhraní.



Obrázek 7 - Ukázky agentové simulace trhu zdravotních služeb (vlevo), národní zdravotní politiky (uprostřed) a smíšeného modelu trhu telekomunikačních služeb. V posledním případě jsou poskytovatelé péče reprezentováni systémovou dynamikou a zákazníci agenty.



Obrázek 8 - Diskrétně modelované zdravotnické procesy: vlevo model střediska, sestavený z knihovních prvků, uprostřed a vpravo ukázky uživatelského rozhraní pro normální a zdrojově poddimenzovaný případ. Vytvořeno s využitím veřejných modelů firmy XJ Technologies.

- **Příklady kombinovaných modelů:** vede-li konceptový model na funkční kohezi modelů jednoduchých, pak integraci různých paradigmat nezbytně dojde i ke zvýšení celkové věrohodnosti řešení. Plánujeme-li například snižování rozptylu procesních parametrů (metodika Six Sigma), musíme v případě ryze systémově dynamického modelu nahradit „on-line“ operační data vhodným statistickým modelem a dále pracovat výhradně s jeho odhadnutými parametry. Rozhodneme-li se ale pro model kombinovaný, můžeme (foto)realisticky namodelovat jednotlivá pracoviště jazykem diskretních událostí a do nadřazeného SD modelu předávat hodnoty jeho momentálních výstupů.

Názorným příkladem ještě složitějšího heterogenního modelu je trh s průměrnou mírou a symetrií informací (spotřební zboží, automobily, rekreace, telefonní služby). Podniky (stacionární agenti) můžeme nahradit jejich SD a DE modely, založenými např. na metodě vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (*balanced scorecard*, [15]). Jednotlivé firmy přitom vnitřně diferencujeme např. podle způsobu realizace jejich konkurenční výhody (cena, rychlost, kvalita, flexibilita, důvěra, komfort apod.). Individuální zákazníci jsou naopak chápáni jako mobilní agenti, determinovaní svými osobními i společenskými charakteristikami (věk, pohlaví, rodinný stav, sociální situace, vzdělání, zdravotní stav, užitková funkce apod.), okolním prostředím a mírou i strukturou dostupných informací. Pokud se v průběhu času výrazněji změní jejich postoj ke spotřebě, přesunou se do odpovídajícího stavu konečného automatu. Celková struktura trhu a jeho základní pravidla jsou dále omezena státní a doménovou regulační politikou, která má opět nejspíše SD charakter.

### 5.3 Simulace

Představují výpočetní část řešení úlohy. U systémově dynamických modelů se jedná o numerické metody řešení diferenčních rovnic (např. metodami Runge-Kutta nebo Euler), modely diskretních událostí realizují časové chování jednotlivých událostí v systému (událostí může být zpracování dokumentu, obsluha zákazníka nebo realizace určitého výrobku či služby) za předpokladu dané míry využití sdílených zdrojů (lidé, technologie). Cílem řešení je optimalizace počtu událostí v systému, doby průchodu systémem, počtu a délky front nebo míry využití zdrojů. Simulace chování agentů je založena na opakující se inicializaci, tj. vyčíslení vnitřních charakteristik agentů (např. cena nebo spokojenost s výrobkem po posledním kole obchodování), následované aktualizací (obchodník sice snížil cenu, ale zákazník nebyl v předchozím nákupu spokojen s kvalitou, proto se teď bude zajímat i o alternativní nabídky).

### 5.4 Validace

Důležitá fáze, zabývající se ověřením správnosti realizovaného znalostního modelu, tj. získáním jistoty, že simulátor věrně reprezentuje právě takový systém, jaký uživatelé v etapě konceptualizace formulovali. Význam tohoto kroku je evidentní – není problém sestavit „nějaký“ model, ale vytvořit model validní nebývá vždy úplně jednoduché. Opět totiž vnika riziko, že uživatelé nesprávně nebo nedokonale fungující model odmítnou. Existuje řada administrativních i výpočetních způsobů, jak výsledný model validovat:

- Přesné dodržování standardizované modelovací metodiky za předpokladu vysoké kvality všech úkonů. Jde o jeden ze základních předpokladů systémů řízení jakosti, podle kterého deterministicky definované a kvalitně realizované procesy nemohou vést ke špatným výstupům,
- Soustavné trasování uživatelských požadavků, tj. zajišťování korespondence mezi právě probíhající etapou projektu a tím, co zákazník na jeho začátku požadoval. Tím by měly být minimalizovány nechtěné efekty řešení a zajištěno plné pokrytí úvodní specifikace,

- Průběžné expertní revize všech aktuálně dostupných znalostních schémat,
- Validace znalostního modelu daty a vzorky znalostí (*patterns of knowledge*), získanými např. z analýz a přehledů business intelligence [27],
- Křížová validace – ověření správné funkce modelu jinou, kvalitativně odlišnou formální technikou - např. matematickými, statistickými nebo empirickými postupy.

## 5.5 Zpětná vazba

Bezprostřední komparace chování znalostního modelu s jeho stakeholderskou předlohou je nezbytná v případě použití agilního iterativního vývojového modelu. Opakovanými průběžnými aktualizacemi menšího rozsahu můžeme dojít k výsledku rychleji a kvalitněji, než při soustavném a z hlediska funkce i částečně rizikovém sledování efektivnosti přímo v praxi, tj. prostřednictvím dlouhodobě nasazeného (implementovaného) modelu. Pokud ale hodláme tyto přechody využívat rutině, vzniká nebezpečí, že model zůstane odtržený od reality a jeho vývoj ztratí praktický smysl.

## 5.6 Implementace

Delší období, v jehož průběhu je model využíván, vyhodnocován a metodicky připravován pro další rozvoj (nový cyklus činností od conceptualizace po implementaci). Pouze po řádně akceptované implementaci je možno přínosy řízení s modelem objektivně kvantifikovat.

### Závěr

V tomto příspěvku jsme naznačili principy a ukázali potenciál vnitřně heterogenních znalostních modelů při řízení podniku. Jejich pozitivem je, že interpretovaný systém nesegmentují uměle -- např. z ryze výpočetního hlediska - ale respektují oblasti přirozené homogenity znalostí. Na základě dlouhodobých zkušeností jsme také popsali možný způsob realizace takových modelů. Protože jde o kvantitativně orientovaný nástroj, lze do něj zahrnout i existující podnikové metriky a historická data. Za největší výhody popsaného přístupu pokládáme jeho uživatelskou srozumitelnost a interaktivitu, stimulující kreativitu manažerů a vedoucí k netradičním způsobům řešení problémů. Skupinové znalosti, transformované v souladu s představeným postupem, se totiž stávají alternativní týmovou komunikační platformou, snadno použitelným tréninkovým prostředím, názorným plánovacím nástrojem a v neposlední řadě i významným prostředkem procesního zlepšování.

Předmětem našeho současného výzkumu je uplatnění modelů organizačních znalostí v krizovém managementu.

### Literatura

- [1] ANDERSON David R., SWEENEY Dennis J., WILLIAMS Thomas A., CAMM Jeffrey D., KIPP Martin R.K., *An Introduction to Management Science: A Quantitative Approach to Decision Making (13th Edition)*. South-Western College Pub, 2011.
- [2] ANDERSON Lorin W., KRATHWOHL David R., AIRASIAN Peter W., CRUIKSHANK Kathleen A., MAYER Richard E., PINTRICH Paul R., RATHS James, WITTRICK Merlin C., *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Allyn and Bacon, 2000.
- [3] ARGOTE, Linda, *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA, Kluwer Academic Publishers, 1999.
- [4] BANKS Jerry, CARSON John S., y, Barry L., NICOL David M., *Discrete-Event System Simulation, 5/E*. Prentice Hall, 2010.
- [5] DAVIES Roger H., DAVIES Adam J., *Value Management: Translating Aspirations into Performance*. Gower Publishing 2011.
- [6] DRUCKER Peter, *Concept of the Corporation*. New York: The John Day Company, 1946.
- [7] FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, H. Dunod et E. Pinat, 1917.
- [8] FLOOD Robert L., CARSON Ewart R., *Dealing with Complexity: An Introduction to the Theory and Application of Systems Science*. New York: Plenum, 1989.

- [9] FOLLETT Mary P., *Dynamic administration*. New York: Harper & Brothers Publishers, 1942.
- [10] GARETH Jones - GEORGE Jennifer, *Contemporary Management, 7th edition*. McGraw-Hill/Irwin; 2010.
- [11] HARDMAN David, *Judgment and Decision Making: Psychological Perspectives*. Wiley-Blackwell, 2009.
- [12] HART James D., *Discovering System Dynamics in Software Engineering: Foundations for the Software Learning Organization*. Software Process Dynamics LLC, 2008.
- [13] CHIK Vincent., PLIMMER Beryl, HOSKING, John, *Intelligent Mind-mapping*. Proceedings of the 19th Australasian conference on Computer-Human Interaction: Entertaining User Interfaces, 2007, pp. 195-198.
- [14] JANKOWICZ Devi, *The Easy Guide to Repertory Grids*, Wiley, 2003.
- [15] KAPLAN Robert S., NORTON David. P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- [16] KELLY George, *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 1963.
- [17] KELTON David W., SMITH Jeffery S., STURROCK David T., VERBRAECK Alexander, *Simio and Simulation: Modeling, Analysis, Applications*. McGraw-Hill, 2011.
- [18] LALLEY James P., MILLER Robert H., *The learning pyramid: Does it point teachers in the right direction?* Education and Information Technologies 128(1), 2007, pp. 64-79.
- [19] LEISTNER Frank, *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. Wiley, 2010.
- [20] MASLOW Abraham, *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 1954.
- [21] MAYO Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge, 2003.
- [22] MILLER John H., PAGE Scott E., *Complex Adaptive Social Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton University Press, 2007.
- [23] MITROFF Ian I., KILMANN Ralph H., *Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- [24] MORECROFT John, *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*. London Business School, 2007.
- [25] NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI Hirotaka, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995
- [26] NORTH Michael J., MACAL Charles M., *Managing Business Complexity: Discovering Strategic Solutions with Agent-Based Modeling and Simulation*. Oxford University Press, 2007.
- [27] NORVIG, Peter, RUSSEL, Stuart. *Artificial Intelligence: A Modern Approach (3rd Edition)*. Prentice Hall, 2009.
- [28] QUARTERMAN Lee, SNYDER Brad, EPLEY, Tracy, *Value Stream and Process Mapping: The Strategos Guide to*. Enna Inc., 2007.
- [29] SENGE Peter, *The Fifth Discipline*. Doubleday/Currency 1990.
- [30] SCHELLING Thomas, *Micromotives and Macrobehavior*. W. W. Norton and Company, 1987.
- [31] STERMAN John D., *Business Dynamics: Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw Hill, 2000.
- [32] TAYLOR Frederick W., *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911.
- [33] TEFATSION Leigh, JUDD Kenneth L. (eds.), *Handbook of Computational Economics: Volume 2, Agent-Based Computational Economics*. North-Holland, Amsterdam, 2006.
- [34] WARREN Kim, *Strategic Management Dynamics*. John Wiley & Sons, 2007.
- [35] *Web společnosti XJ Technologies* [online]. Dostupné z <http://www.xjtek.com/> [cit. 2012-08-03].
- [36] WEBER Max, *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.
- [37] WOOLDRIDGE Michael, *An Introduction to Multiagent Systems (2nd Edition)*, Wiley, 2009.

**Kontakt na autory:**

Doc. Dr. Ing. Jan Voráček, CSc.  
 Fakulta managementu, Katedra managementu informací  
 Vysoká škola ekonomická v Praze  
 Jarošovská 1117/II  
 37701 Jindřichův Hradec  
 voracekj@fm.vse.cz  
<http://kmg.fm.vse.cz/kmg-crew/jan-voracek/>

**Krátká informace o autorech:**

Jan Voráček je absolventem Vysokého učení technického v Brně. Inženýrské studium a vědeckou aspiranturu absolvoval v oboru technická kybernetika, doktorát získal ze strojírenské technologie. V současnosti pracuje na

Katedře managementu informací Fakulty managementu VŠE, předtím působil na řadě akademických i průmyslových pozic v ČR i zahraničí. K jeho odborným zájmům patří znalostní management, business intelligence a softwarové inženýrství.

Petr Černohorský absolvoval inženýrské studium oboru softwarové inženýrství na Českém vysokém učení technickém v Praze a MBA program na University of Northern Virginia v Praze. V současnosti je zaměstnán na vrcholové manažerské pozici v soukromém sektoru a zároveň externě studuje doktorský program na Fakultě managementu VŠE. Zajímá se zejména o komplexní systémy, společenské vědy, ekonomii a strategický management.



# CONTROLLING FACTORS IN CULTURAL INSTITUTION MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF SUPPORTING THE PROCESS OF ARTISTIC EVENTS PLANNING IN UNCERTAIN TERMS

**Wiesław Wasilewski, Lilianna Ważna**

University of Zielona Góra

***Abstract:** The paper presents the essence of controlling and suggests the use of the selected controlling methods for support of cultural institution activity management within artistic event planning in uncertain conditions. The proposed concept is discussed in the example of educational concerts for children and youths organized by a Philharmonic Orchestra. The approach uses fuzzy modelling and allows the uncertainty associated with the future to be taken into account.*

***Key words:** Controlling, cultural institution activity management, planning in uncertain conditions, fuzzy modelling*

## **1 Introduction**

The role of culture management, understood as organization of operations within the area of culture, is permanently growing (cf. Ghusain, Sommer 1995). Various aspects are discussed in reference books concerning: the social place and role of culture, cultural policy and economic foundations of economics of culture (cf. Bendixen 2001, Praweńska-Skrzypek 2003), reporting and indicators of economic results which can be employed in the area of culture, techniques of estimating an investment project in the sphere of culture (cf. Shibli 1995), projection of strategic management within the area of culture (cf. Hagoort 1998, Lewandowski 2009), ways of financing of cultural units (cf. Misiąg 2002, Ilczuk 2002, Matt 2006, Heinrichs 1997), financial limits of culture management (budget, costs account, sponsoring, merchandising (cf. Klein 2004), identifying and motivating the most valuable employees of culture (cf. Borkowska 2005), features, competences, functions and tasks of a manager of culture (cf. Sternal 2002, Music Managers Forum 2003, Klein 2004), instruments and methods of project management, marketing and market research transmitted to the area of culture (cf. Leśniak 1995, Colbert 2003), features of non-profit organizations (cf. Colbert 2003) as well as practical notes and hints with respect to the daily work in cultural sector (construction of contracts, public relations, merchandising (cf. Music Managers Forum 2003). However, within this area of activity, lack of information is noticed about the methods and instruments of controlling that appear to be a better instrument of management in the current socioeconomic reality than many other instruments, especially in the case of the planning process.

Therefore, there is a need to design the tools allowing to consider the character of activity of these institutions. With respect to the above, the aim of this paper is to present the essence of controlling within an enterprise and a suggestion of concept supporting the selected aspects of self-governed cultural institutions activity within artistic event planning in uncertain terms.

The suggested approach concerns the following decisive problem: there is a self-governed cultural institution given with a series of artistic events planned within a particular period of time. An answer to the following question is being sought after: Will the planned undertaking enable the cultural institution to obtain the anticipated income? It is assumed that the planned series of events must not bring losses, but at the same time it is not oriented at profit. Therefore, the assumed income volume must not be negative and does not have to be positive.

The paper describes the essence of controlling in an enterprise activity and presents the concept of problem solution based on the example of educational concerts organized by Philharmonic Orchestra.



## 2 The essence of controlling

Both in theory and in practice, controlling is not explicitly understood. It cannot merely be considered equivalent to control, since its significance is much larger. It means planning, regulating, monitoring and control (cf. Kluge 2009). It is a multifunctional regulatory instrument aiming at a coordination of planning, control and obtaining information (cf. Hülsenberg F., Wróbel J. 1995).

In literature, controlling is also defined as a system of the enterprise management supporting managers in steering business processes that occur in this enterprise and coordinating various areas of activity from the point of view of an enterprise as a whole in order to achieve the assumed goals (cf. Nowak 2003).

It is a comprehensive complex approach towards an enterprise so as to detect the bottlenecks on time, prepare ways to eliminate them and, in the case of deviations from the planned values, to suggest corrective activities with a simultaneous assurance of enterprise profitability (cf. Kluge, Kuźdowicz, Orzeszko 2005, Kuźdowicz 2004).

Other perspectives and functions of controlling are presented in Table 1.

One of the essential areas of controlling is the accounting, an instrument aiming at providing multisectional information and planning the enterprise activity. It is the controlling unit that the function of coordinating planning activities is directed at and these are above all, the aspects of planning that the basic literature within the scope of controlling is analysing (cf. Kluge 2009).

The following chapter presents the concept of supporting the selected planning activities in cultural institutions on the basis of educational concerts organized by Philharmonic Orchestra. This concept provides the possibility to use the selected aspects of controlling within cultural institutions.

Table 1 Definitions and functions of controlling.

Author	Definition of controlling	Functions of controlling
K. Wierzbicki	System coordinating activities within management (especially planning, control, gathering and processing of information)	Creating the future. Achieving long-lasting success.
H.J. Vollmuth	Overfunctional instrument of management	Supporting management in the decision-making process.
P. Horwath	Substitute of management system	Creating and coordinating the system of planning, control and gathering information.
M. Dobija	Subsystem of management	Optimum task realization. Forecasting the situation in order to maintain control over the course of actions.
Z. Mikołajczyk	Complex and coordinated enterprise management	Optimizing the adopted development strategies.

Source: on the basis of Bogdanowicz 2003

## 3 The concept of artistic event planning in uncertain terms

The concept of artistic event planning in uncertain terms suggested in this paper is presented on the example of activity of a small concert agency organizing educational concerts for children.

Before opening the season that lasts from the beginning of September until June, a plan of concerts is created with a number of concerts, approximate dates, attendance, ticket prices and costs of concerts.

In August an offer of the planned concerts is sent to schools and registration for concerts is conducted in order to determine which of the undertakings are feasible. The reservation is not binding, however. Payment for tickets shall be made a couple minutes before the concert begins. The school may simply not arrive at the concert despite the reservation. It is very common that the number of pupils is different than the one provided in the

reservation. Usually, however, that number is lower and sometimes more pupils are coming. The number of pupils is limited to the number of seats in the concert hall.

To sum up: the costs of a concert (e.g. ticket price, staff and musicians pay) are determined with respect to the expected number of clients. The number of reservations usually does not coincide with the number of listeners. Since musicians and staff cannot be cancelled, a loss is incurred in the case of too few pupils present.

For the described situation, two model solutions have been suggested which support the planning of educational concert series with the use of a spreadsheet that allows for a simulation of different variants. In the first case, all values are planned in the form of necessitarian values, whereas in the second case it is suggested to broaden the suggested solution by considering the unprecisely specified information with the use of fuzzy numbers.

### EXAMPLE 1

Artistic season 2007/ 2008											
INCOME	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
<b>Ticket price [PIn]:</b>											
dorośli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
dzieci	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Number of tickets:</b>											
planned											
adults	15	20	19	20	20	20	17	20	20	20	
children	300	380	380	380	380	250	350	380	350	380	
actual											
adults	12	22	20	21	20	0	8	13	17	19	
children	240	290	328	372	380	0	127	143	238	380	
<b>Income [PIn]:</b>											<b>Razem</b>
planned	1500	1900	1900	1900	1900	1250	1750	1900	1750	1900	17650
actual	1200	1450	1640	1860	1900	0	635	715	1190	1900	12490
<b>COSTS</b>	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
<b>Premises</b>											
planned	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
actual	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
<b>Personnel</b>											
planned	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
actual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
<b>Artists</b>											
planned	1000	1600	1200	1400	1400	900	700	900	1100	1000	
actual	1200	1400	1000	1800	1300	1100	800	800	1200	1300	
<b>Telephones</b>											
planned	60	90	80	40	70	50	70	50	80	60	
actual	130	80	60	20	50	60	60	80	60	40	
<b>Total costs</b>											<b>Razem</b>
planned	1360	1990	1580	1740	1770	1250	1070	1250	1480	1360	14850
actual	1630	1780	1360	2120	1650	1460	1160	1180	1560	1640	15540
<b>PROFIT/LOSS</b>											<b>Razem</b>
planned	140	-90	320	160	130	0	680	650	270	540	2800
actual	-380	-330	280	-260	250	-1460	-525	-465	-370	260	-3050

Fig. 1. A plan of costs and income of an educational concerts series – necessitarian variant.

Source: Search performed by authors.

In the discussed example, the expense plan is highly dependent on the planned income. The cost should not exceed income and at the same time the financial surplus should be allocated for concert activity in full.

The suggested comparison of the planned costs and income is presented in Fig. 1. Four types of costs have been listed and one type of income has been considered. The goal of planning is to maintain the difference between income and expenses at a level close to zero. The planned concerts should not bring any loss, but on the other hand this activity is not oriented at profit either - therefore, the required profit value equals zero.

Planning income from ticket sales is the least flexible and at the same time the most troublesome task. Although it is the only source of income that a manager needs to consider, planning the income volume is based on intuition and experience exclusively. The character of educational events does not allow for a precise ticket sales estimation. The task is also hindered by the fact that every event should be treated as a new type of product which must be sold in uncertain terms.

Apart from the planned values, the suggested tool allows to consider the information on actual data during the realization of the planned concerts. The final comparison of the planned and actual values in the discussed case is presented graphically in Fig.2. where it is visible that the plan had not been realized and a loss was incurred. It is worth to notice the need to monitor the actual data on a regular basis in order to correct the planned activities. This will not only allow to compare the plan with its execution but also to make necessary decisions helping to achieve the assumed goal of maintaining the income in the entire period at the level not lower than zero. These decisions may for example concern taking further steps connected with searching for sponsors in the case of obvious losses.

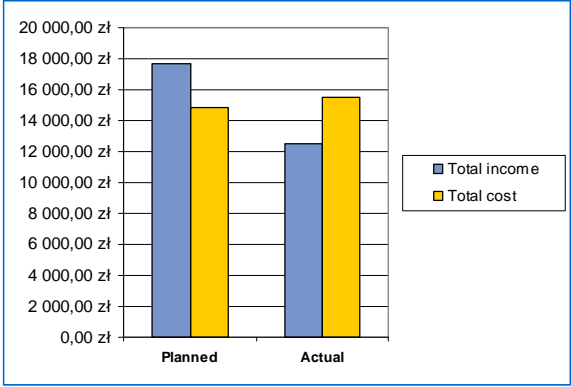


Fig.2. Diagram of costs and income of an educational concert series – necessitarian variant. Source: Search performed by authors.

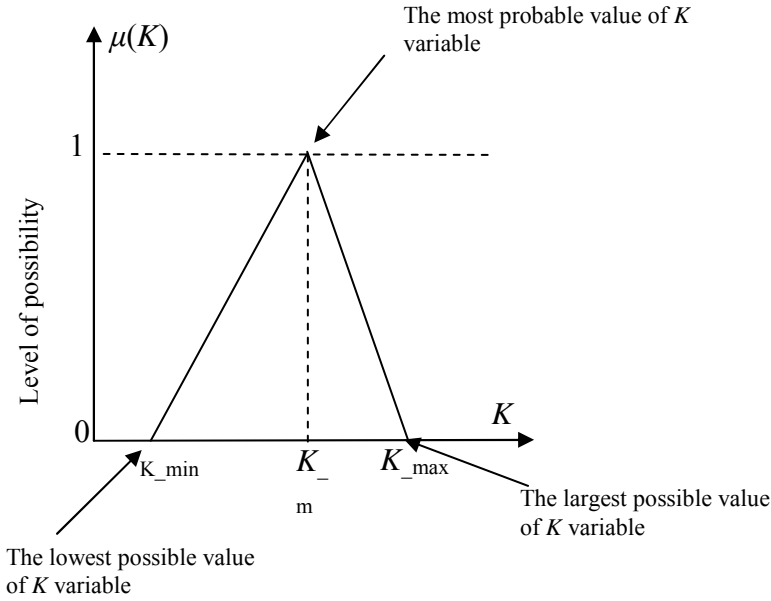


Fig. 3. Value of K variable described by a triangle fuzzy number. Source: Search performed by authors on the basis of ([wwwjas]).

Artistic season 2007/ 2008											
INCOME	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
<b>Ticket price [Pln]:</b>											
adults	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
children	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Number of tickets:</b>											
<b>adults - planned</b>											
lowest possible	10	15	16	15	10	0	0	5	10	15	
most possible	16	18	20	20	18	12	10	14	20	18	
highest possible	22	22	22	22	22	16	15	20	22	22	
<b>children - planned</b>											
lowest possible	200	300	330	340	340	0	80	80	250	350	
most possible	250	330	340	360	370	200	150	210	350	370	
highest possible	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	
<b>actual</b>											
adults	12	22	20	21	20	0	8	13	17	19	
children	240	290	328	372	380	0	127	143	238	380	
<b>Income [Pln]:</b>											
<b>planned</b>											<b>Total</b>
lowest possible	1000	1500	1650	1700	1700	0	400	400	1250	1750	<b>11350</b>
most possible	1250	1650	1700	1800	1850	1000	750	1050	1750	1850	<b>14650</b>
highest possible	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	<b>19000</b>
<b>actual</b>	<b>1200</b>	<b>1450</b>	<b>1640</b>	<b>1860</b>	<b>1900</b>	<b>0</b>	<b>635</b>	<b>715</b>	<b>1190</b>	<b>1900</b>	<b>12490</b>
<b>COSTS</b>	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
<b>Premises</b>											
planned	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
actual	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
<b>Personnel</b>											
planned	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
actual	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
<b>Artists</b>											
<b>planned</b>											
lowest possible	900	1200	900	1200	1400	800	500	700	800	900	
most possible	1000	1600	1200	1400	1400	900	700	900	1100	1000	
highest possible	1200	1600	1300	1800	1600	1000	800	900	1100	1300	
<b>actual</b>	1200	1400	1000	1800	1300	1100	800	800	1200	1300	
<b>Telephones</b>											
<b>planned</b>											
lowest possible	40	60	50	20	40	30	40	40	40	40	
most possible	60	90	80	40	70	50	70	50	80	60	
highest possible	150	110	100	80	80	70	70	80	70	70	
<b>actual</b>	130	80	60	20	50	60	60	80	60	40	
<b>Total costs</b>											<b>Total</b>
<b>planned</b>											
lowest possible	1240	1560	1250	1520	1740	1130	840	1040	1140	1240	<b>12700</b>
most possible	1360	1990	1580	1740	1770	1250	1070	1250	1480	1360	<b>14850</b>
highest possible	1650	2010	1700	2180	1980	1370	1170	1280	1470	1670	<b>16480</b>
<b>actual</b>	<b>1630</b>	<b>1780</b>	<b>1360</b>	<b>2120</b>	<b>1650</b>	<b>1460</b>	<b>1160</b>	<b>1180</b>	<b>1560</b>	<b>1640</b>	<b>15540</b>
<b>PROFIT</b>											<b>Total</b>
<b>planned</b>											
most possible	-650	-510	-50	-480	-280	-1370	-770	-880	-220	80	<b>-5130</b>
highest possible	-110	-340	120	60	80	-250	-320	-200	270	490	<b>-200</b>
<b>actual</b>	<b>660</b>	<b>340</b>	<b>650</b>	<b>380</b>	<b>160</b>	<b>770</b>	<b>1060</b>	<b>860</b>	<b>760</b>	<b>660</b>	<b>6300</b>
<b>actual</b>	<b>-430</b>	<b>-330</b>	<b>280</b>	<b>-260</b>	<b>250</b>	<b>-1460</b>	<b>-525</b>	<b>-465</b>	<b>-370</b>	<b>260</b>	<b>-3050</b>

Fig. 4. Plan of costs and incomes for the educational concerts series – fuzzy variant.  
Source: search performed by authors.

To sum up, it can be stated that the presented plan includes the sale of a number of unique products the demand for which is estimated only intuitively by taking previous experience from the sale of similar products into account. The uncertain terms are created by environment - the recipients - which is at a state of dynamic changes even during the same planning period and the behaviours of which cannot be predicted. On this account, the second example suggests an expansion of the above mentioned solution by the consideration of unprecise description of the selected parameters.

## EXAMPLE 2

In this example, a planned series of the same educational concerts as in Fig. 3 has been discussed.

The previous tool was developed by fuzzy modelling elements. The selected variables are described with the use of triangular fuzzy numbers in order to take the uncertainty related with the future into consideration. An example of such description is indicated in Fig. 3.

Every variable described by the triangular fuzzy number is represented by three values: the smallest possible, the most possible and the largest possible.

The suggested list of the planned cost and income taking such kind of description into account is presented in Fig. 4.

A number of tickets for children and adults specified unprecisely and likely to be sold has been planned. As a result, an unprecisely specified volume of planned income from each month and the entire artistic season was determined. Also in the case of planning the costs of artists and phone bills an unprecise description has been taken into account, which resulted in an unprecise value of planned costs for each month and the entire season. The obtained planned values of costs and incomes of the entire artistic season are compared in Fig. 5.

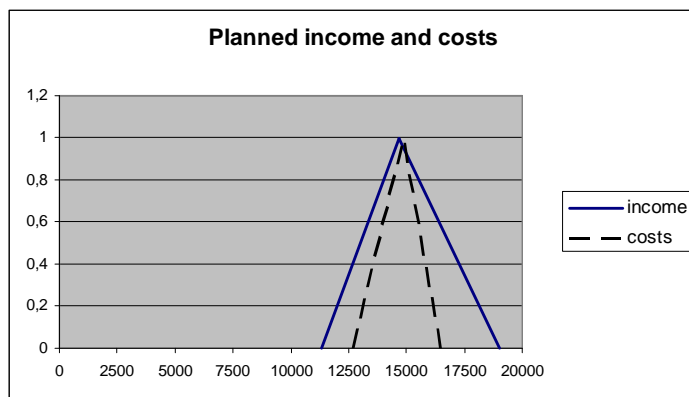


Fig. 5. Diagram of planned costs and incomes for the educational concerts series – fuzzy variant.

Source: Search performed by authors.

On the basis of the obtained results it can easily be noticed that in the discussed case it is not only possible to achieve an income allowing to cover the costs, but also to obtain an income volume lower than the costs.

The obtained information reveals that due to uncertainty related with the future the variants departing from an optimistic plan presented in Example 1 are possible. This creates the possibility to consider the decision about searching for additional solutions (e.g. sponsoring) from the very beginning of the planned artistic season. Supplementing with an additional current analysis of the actual monthly values enables support of planning and additional activities aiming at the realization of the adopted goal which means obtaining an income which would at least equal zero.

## 4 Conclusions

The paper presents the concept of support of artistic event planning in uncertain terms discussed on the basis of a simplified example of educational concert planning by a small artistic agency of Philharmonic Orchestra and is a subject of further research. It constitutes a suggestion for the application of controlling solutions in cultural institution management with the use of fuzzy modelling. It allows for planning with the consideration of unprecise information and it also supports the decision-making process in the case of additional actions necessary to realize the assumed goal.

## Literature

- [1] Bendixen P. (2001), Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego
- [2] Bogdanowicz U. (2003), Definicja controllingu w literaturze polskiej i zagranicznej. Scientific papers of the Oskar Lange Wrocław University of Economics. W: Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw, AE Publishing House, Wrocław, pp. 45-53
- [3] Borkowska St (red.) (2005), Zarządzanie talentami, IPISS, Warsaw
- [4] Hagoort G. (1998), Przedsiębiorczość w kulturze, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [5] Heinrichs W. (1997), Kulturpolitik Und Kulturfinanzierung, C.H. Beck Verlag.
- [6] Hülsenberg F., Wróbel J. (1995) Controlling, TNOiK, Zielona Góra, p. 13.
- [7] Ilczuk D., Finansowanie kultury w Europie, W: Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, (Ed) Szomburg J., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002
- [8] KLUGE, P. D. / KUZDOWICZ, P. / ORZESZKO, P. Controlling wspomagany komputerowo z wykorzystaniem systemu ERP. Zielona Góra: UZ 2005
- [9] Kluge P.D., Kuźdowicz P., Orzeszko P. (2005), Controlling wspomagany komputerowo z wykorzystaniem systemu ERP, University of Zielona Góra Publishing House, Zielona Góra
- [10] Kluge P.D. i in. (2009), Course book for The rudiments of controlling, [www.zcie.uz.zgora.pl](http://www.zcie.uz.zgora.pl) as of 5.05.2012.
- [11] Kuźdowicz P. (2004), Tendencje rozwoju komputerowo wspomaganego controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach, Przedsiębiorczość – stymulatorem rozwoju gospodarczego, Wyd. Instytut Wiedzy, Warsaw.
- [12] Leśniak T. (Ed) (1995) , Zarządzanie kulturą – wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury, MCK, Kraków.
- [13] Lewandowski M. (2009), Zrównoważona karta wyników, jako nowoczesna metoda zarządzania strategicznego sferze kultury, W: Zarządzanie w kulturze, tom 9, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [14] Matt G. (2006), Muzeum jako przedsiębiorstwo, Aletheia.
- [15] Misiąg W., 10 tez w sprawie finansowania kultury, W: Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski, (Ed) Szomburg J., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002.
- [16] Music Managers Forum 2003, The music management bible, Londyn.
- [17] Nowak E. (2003), Istota i zakres controllingu, W: Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty, (Ed) Nowak E., Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk 2003, p.12.
- [18] Prawelska-Skrzypek G. (2003), Polityka kulturalna polskich samorządów, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [19] Shibli S. (1995), Podstawy rachunkowości finansowej i zarządczej w przedsiębiorstwach kulturalno-rekreacyjnych, W: Zarządzanie i marketing w kulturze i rekreacji, (Ed) Jung B. , Semper, Warsaw, p. 101-128.
- [20] Sternal M. (2002), W: Zarządzanie w kulturze, (Ed) Barańska K., tom 2, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [21] Towse R. (Ed) (2003), A handbook of cultural economics, E.Elgar Publ.
- [22] [wwwjas] <http://www-idss.cs.put.poznan.pl/~jaskiewicz/Harmonogramowanie/sld033.htm>

### ***Autor's kontakt information:***

Msc eng Wiesław Wasilewski, dr Lilianna Wazna  
Zakład Controllingu i Informatyki Ekonomicznej  
Uniwersytet Zielonogórski  
Ul. Podgórna 50  
PL-65-246 Zielona Góra  
Polska  
[w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl](mailto:w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl)  
[www.zcie.uz.zgora.pl](http://www.zcie.uz.zgora.pl)

# THE ASPECT OF INTEGRATED LOGISTICS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Krzysztof WITKOWSKI**

University of Zielona Gora

**Abstract:** *The aim of this article is to present how important are innovativeness and innovation in every level for sustainable development. There is focused on the paper the role of innovativeness and innovation in education. The most important finding of this research is that the education should be begin with logistics thinking. Every innovation plays big role in education system and education is important for innovativeness. Education and training build the critical foundation for sustainable development. The Commission encourages Member States in their efforts to develop more strategic approaches to sharing knowledge and good practice in a bid to stimulate Education for Sustainable Development. The presented article is part of a research project on developing application methods for urban logistics “Referential model of city logistics versus quality of life of citizens” funded by funds for science in the years 2010-2012 as a research project.*

**Key words:** *Logistics, Sustainable Development, Supply Chain Management, Information Technology.*

**Grant affiliation:** Agreement of Project: N N115326338. The Research Project founded by Polish Ministry of Science.

## 1 Introduction

In the changing market managers have to use modern methods, techniques and ideas of management. They have to learn how to implement them into practice. This aim can be realised thanks to modern information technology, which is the base of logistics systems. Logistics is commonly regarded as a homogeneous process composed of the objectives of supply (materials, equipment), activities (definitions of needs, supplies, distribution) and functions (organisation, planning, realisation, control). Significant is the statement on logistics as an art of time and space calculation. At this moment one can already see that it requires a complex approach and a systematic analysis of the problem of implemented goals of the strategic (from the longest time-perspective), tactic and operational nature. Supply chain management is the act of optimising all activities throughout the supply chain, so that products and services are supplied in the right quantity, to the right location, at the right time, and at the optimal cost.

There are three concepts known as the logistical triad defined as follows [1]:

Logistics is the science of organisation of production processes, warehousing, raw-materials, materials and commodities aiming at the optimisation of chains of supplies (from mining the raw-materials up to the consumer).

Logistical management is composed of strategies formulation, planning, controlling and supervising (with cost minimisation) of the flow and warehousing processes of raw materials, reserves of items currently produced, commodities, and information from the point of acquisition to the point of consumption to meet consumer expectations.

Logistics systems are purposely organised and integrated – within the boundaries of a given economic system – material flows, commodities and information pertaining to them, enabling optimisation of chains of supplies management (using among others automatic identifications of commodities, computer simulation, controlling, electronic data interchange and accounting).

It is important to implement such forms of modern management in Poland, however it will depend on many factors. Partial implementation will be undertaken now, in modern management the logistics systems of production and distribution are present. Distribution is defined as the relocation of goods. Logistics comprises of integrated systems of planning, organising, managing and controlling of the physical process of commodities circulation and their information dependencies from the point of view of optimisation of activities and goals

realised [2]. When applied to production processes it means protection of production sequences to ensure consistency with schedules, minimising costs.

Currently, logistics is the field of knowledge which on the basis of IT systems is aiming at the integration of organisational divisions of enterprises. It is supposed to ensure the optimum shaping of the supply chains from the moment of acquiring materials, through to processing and distribution in various fields of commerce, to the final purchaser.

The global market, technology improvement and sustainability development has involved new models of supply chain. A new trend in logistics is observed [15]. The implementation of the concept of sustainable development into business practice and the need to meet the challenges of the twenty-first century, at the root of which lies the widespread awareness of the profound global ecological crisis, are now causing particular attention to be given to issues related to environmental quality and cost-effective exploitation of resources [13]. The assumptions of sustainable development clearly indicate that the search for new solutions to technical, technological and logistical resources, and rationalization of the economy, energy and waste should be a priority for all business sectors and services [3]. Dynamic changes in business environment requires a well-organized supply chain, and this requires proper organization of logistics processes within the enterprise. The company, realizing its operations, is forced to a continuous, very good cooperation with the environment.

## **2 Information Technology (IT) in logistics systems**

Information technology, and in particular, the Internet, play a key role in furthering the goals of supply chain integration. While the most visible manifestation of the Internet has been in the emergence of electronic commerce as a new retail channel, it is likely that the Internet will have an even more profound impact on business-to-business interaction, especially in the area of supply chain integration. The Internet can redefine how back-end operations — product design and development, procurement, production, inventory, distribution, after-sales service support, and even marketing — are conducted, and in the process alter the roles and relationships of various parties, fostering new supply networks, services and business models [9].

The supply chain integration should begin with internal integration. In order to achieve external integration and for an effective supply chain management, in the first place one needs a correct i.e. a well conducted internal integration, a well organized internal flow through particular phases of the enterprise. The concept of supply chain management cannot be realized on a large scale if a well organized, planned internal logistic chain is unavailable.

The company applies the principles of reduction, reuse and recycling in many ways, in order to improve the sustainability of the industry [10]. Logistics covers the planning, coordination and control both in the aspect of time and space, the course of actual processes in the realization of which organization is a participant, for the purpose of efficient and effective goal achievement by an organization [2, 4].

Construction of the supply chain requires choosing the right partners - links in the chain. It is important (to ensure the continuing effectiveness and guarantees of success) to define the conditions for internal collaboration. Attention should also be given to defining a new leadership strategy and determining the strategy for the partners involved. Integration of such cooperation is reduced to ensure sustainability and identify cooperation partners, internal networks cooperation and leadership.

The supply chain includes all activities and processes to supply a product or service to the final customer. Often, the supply chain includes more than one company in a series of supplier–customer relationships. Supply chains usually include six functional components:

**Demand planning.** A planning process to predict the demand of products and services based on forecasts. Accurately forecasting customer demand improves customer service while decreasing costs by reducing demand uncertainty.

**Requirements planning.** A Process of this planning responds to the demands of customers. Planning of demand defines the need to renew supplement of supplies in knots of net of distribution.

**Transportation planning.** A planning process to optimally schedule, load, and deliver shipments to customers while considering constraints, such as delivery date, mode of transportation, carrier, etc.

**Manufacturing planning and scheduling.** A planning process that optimally schedules manufacturing orders with production capacity. This is performed by combining Material Requirements Planning (MRP) and Capacity Requirements Planning (CRP) to create optimised and constrained production plans.

**Procurement planning.** Within this process is drawing up contracts for materials, and the selection of raw materials to maintain stocks.

**Supply planning.** A planning process that meets customer demand based on available inventory and transportation resources. This includes Distribution Requirements Planning (DRP), which determines the need to replenish inventory at branch warehouses.



### 3 The logistics strategies

Activities within logistics are assigned to the logistics strategy which is one of the functional strategies within an enterprise. Logistics may constitute an element or even the basis of a competitive strategy of a company. The relations between logistics and the enterprise strategies play a significant part in strategic management and have a large influence on the development and implementation of new communication strategies.

The logistics strategy may either be a manner of competition, a crucial element of competition or an operational extension of the adopted mode of obtaining competitive advantage. The logistics strategies may be analysed in the context of a business line model by M.E. Porter. In that case, within the low cost strategy, logistics may be used in the following ways:[5]

- The logistics cost reduction is a fundamental way of maintaining the position of the cheapest manufacturer;
- The low cost position is obtained by combining logistics strategy with another functional strategy of an enterprise;
- Logistics is the heart of the low cost strategy in the long term.

The observation of logistics strategies used in practice allows the decoding of their general idea. It is about a simultaneous realisation - at least fragmentarily by the use of the same means - of the two goals:

- Increasing competitiveness;
- Improving supplies' utilisation.

The following logistics strategies are used for this purpose:

- Supply chain management;
- Cooperation;
- Shortening the cycles;
- Reduction or elimination of supplies;
- Logistics of diversifying the mode of competition.

Supply chain management assumes that the benefits formerly assigned to vertical integration within logistics may be obtained by way of coordinating independent operations of companies. The problem of the vertical integration recedes into the background - it becomes a tactical issue. The crucial point - of a strategic dimension - is the creation of cooperation links working to the advantage of both parties.

The cycle shortening strategy appears to have resulted from a belief that the race against time is the most important kind of competition. It assumes shortening three cycle types:

- Cycle of accepting and realising the order;
- Cycle from receiving materials to finished goods delivery;
- Cycle of introducing the finished goods to the market.

The cycle shortening strategy imposes numerous solutions within the scope of resource utilisation. Their layout should make their flow possible without storing. Moreover - although it is not obvious - it is connected with the mode of competition. The carrier of the cycle shortening concept results from the growing role of solutions in which the adopted mode of competition requires from a logistics system a constant broad offer of goods of high availability to customers with a simultaneous elimination of all forms of resources.

The idea of differentiating the strategies of competition (acc. products or markets) with the use of logistics strategies is relatively new and bound with recognition of many unused opportunities in logistics service of the market and the related negligence. It is expressed by organising the companies' activity by means of the logistics strategy of market competition. It is emphasized that a product is not only a thing of specific features, but also a set of services connected with it.

### 4 Innovation in logistics

Innovation is critical to the success of many firms. Innovation is the practice of bringing inventions into widespread usage, through creative thinking, investment, and marketing. That's why basic invention is typically needed to spur innovative activity. "Invention is that spark where it all begins", said Flemings.[8]

Innovation is also defined as: A new product, a new service, a new production process, application or organisational structure, which is launched in the marketplace or made use of in production, for the purpose of generating economic value. Innovation is based on new knowledge and new combinations of existing knowledge. New knowledge may be gleaned from practical experience or generated through systematic research and development, and is reflected in gradual modifications and improvements, or in more extensive and radical innovations.[6]

Innovation is also a term in need of clarification as to how it will be used in this thesis. Common definitions of innovation are wide: anything “new”, e.g. a new service or a new organisational structure, is an innovation.

The European Strategy for Sustainable Development recognises the important role that education and training systems should play in order to achieve the objectives of sustainable development. Education and training should contribute to all three axes of sustainable development, namely the social, economic and environmental dimensions. However, there is an information gap on how the concept of education for sustainable development has been translated into practice at Member States level. Furthermore, Member States could benefit from the exchange of good and innovative ways of delivering education for sustainable development.

The innovations have strong influence on the sustainable development, but not every innovation makes a positive contribution to sustainable development. At the outset, innovation is just a source of structural change, social and economic, contributing to economic growth and fluctuations in economic activity. To what extent innovation as a whole promotes employment and/or reduces environmental degradation is not predetermined from the start but depends on the social framework, price ratios or the choice of technology: In principle, it can be shaped.

Various theoretical and empirical studies suggest that innovation, on the whole, offers a positive contribution to sustainable development:

- The new theory of growth puts the emphasis on increasing returns to scale, i.e. a general growth of the factor productivity (and thus the environmental and resources' productivity).
- The structural change driven by innovation, among other factors, leads to a reduction on environmental strains (“gratis effects”).[11, p. 35]

One of the most important goals is the consolidation of transport streams, connection into a single controllable whole of business entities and institutions which are concerned with movement and act within the city area, as well as the event network management in a way providing a desired level of life quality and the city management at a minimum cost level in consideration of ecological standards [12]. The coordination also includes an appropriate organisation of municipal services provided for business entities and the people. Another important goal is the reorganisation of in-city relations to achieve a stable balance between space and transport within this space. It may be accomplished by relevant planning, organisation and management [14].

The primary objective is to create transport solutions for the benefit of the city environment in terms of road safety, air and noise pollution, accessibility, energy consumption, safety and the visual environment. This applies to the transportation of goods and services to and from city areas. At the same time, goods transport should ensure a level playing field for the retail trade in the city area and the vast shopping centres outside the centre of city.

## 5 Conclusion

To stimulate invention and innovation, we have to pay careful attention to education. Education and training build the critical foundation for sustainable development. The Commission encourages Member States in their efforts to develop more strategic approaches to sharing knowledge and good practice in a bid to stimulate Education for Sustainable Development (ESD).[7]

Logistics could play the key role in implementing such ideas into practice. The idea of monitoring the realisation of logistics strategy based on the observation of the control variables, determination of concordance of the actual level of the assigned indexes included in the strategic plan, and finally specification of methods of processing and channels of information flow, complies with the concepts of the object (functional) early warning systems. It should be noticed that the objective control of the logistics strategy should also use indexes concerning the organisation, technology, product, suppliers, competition and logistics service providers.

Logistics has always played and it still does play a significant part in competitive strategies based on leadership within costs, differentiation (also within logistics service), shortening time cycles and the use of the company's capacities.

The management-oriented integration of all logistics functions and processes becomes more important, because it is conditioning not only effective organisation and enterprise modernisation, but it is also opening new possibilities of solving problems and using potential effects in the operating and strategic activity.

## Literature

[1]Abt S., Logistyka w teorii i praktyce, AE, Poznań 2001

[2]Babčan M., - Vidová H., Babčanová D., Logistics and its impacts on environment, Proceedings 12th Annual International Conference of PhD. students, young scientists and researchers, Prague, (2010), pp. 56-62

- [3]Burchart-Korol D., Significance of environmental LCA method in the iron and steel industry, *Metalurgija* 50 (2011) 3, pp. 205-208
- [4]Čambál M., Cibulka V., *Logistika výrobného podniku*, Bratislava: STU v Bratislave, (2008), p. 198
- [5]Ciesielski M., *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Publishing House of Poznań University of Economics, Poznań 1997
- [6]From idea to value, The Governments Plan for a Comprehensive Innovation Policy, Oslo: Ministry of Trade and Industry, 2003, p. 9
- [7][http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/sustdev\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/more-information/doc/sustdev_en.pdf)
- [8]Invention and Innovation for Sustainable Development, <http://web.mit.edu/invent/n-pressreleases/downloads/sustainable.pdf>
- [9]Lenort R., Besta P., 2008, Information Systems and Technologies in Purchase Management. In *Zarządzanie przedsiębiorstwem – aspekty finansowe, informacyjno-komunikacyjne i operacyjne*. (Eds. Howaniec H., Waszkielewicz W.), Bielsko-Biała, ATH Press
- [10] Samolejová, A.; Feliks, J.; Lenort, R.; Besta, P. A Hybrid Decision Support System for Iron Ore Supply. *Metalurgija*, January-March 2012, vol. 51, no. 1, pp. 91-93. ISSN 0543-5846
- [11] Steuer U. (Ed.), *Sustainable Development and Innovation in the Energy Sector*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2005
- [12] Szymczak M., O istocie i funkcjach logistyki miejskiej, [in:] *Współczesne kierunki rozwoju logistyki* Ed. Gołemska E., PWE Warsaw 2006
- [13] Saniuk A., Saniuk S., Witkowski K., Using activity based costing in the metalworking processes, in: 20. jubilejní ročník mezinárodní konference metalurgie, METAL 2011, Brno 2011, CD-ROM, ISBN: 978-80-87294-22-2
- [14]Tundys B.: *Logistyka miejska*, Difin Publishing House, Warsaw 2008
- [15]Witkowski J., Kiba-Janiak M., Correlation between city logistics and quality of life as an assumption for a referential model, *The Seventh International Conference on City Logistics, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 39 (2012) 568 – 581, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

***Authors' contact information:***

Assoc. Prof. Krzysztof Witkowski  
 Faculty of Economics and Management  
 University of Zielona Góra  
 50 Podgorna Street  
 65-246 Zielona Góra  
 Poland  
[k.witkowski@wez.uz.zgora.pl](mailto:k.witkowski@wez.uz.zgora.pl)  
[www.wez.uz.zgora.pl](http://www.wez.uz.zgora.pl)

***Brief information about the author:*** Assoc. Prof. Krzysztof Witkowski works at the Faculty of Economics and Management, University of Zielona Góra as a Professor in the Department of Controlling and Business Informatics. Prof. Witkowski is one of the main contractors in research grant funded by the Ministry of Science and Higher Education entitled "Referential model of city logistics versus quality of life of citizens." In addition, he has been awarded a self-research grant, funded by the National Science Centre, research project title: "The Role of Reverse Logistics in Creating Added Value for Producers of Plastics." This project is runs from 2011 - 2013.

# UDRŽITELNOST V ŘÍZENÍ PODNIKŮ CESTOVNÍHO RUCHU

## SUSTAINABILITY IN MANAGEMENT OF TOURISM COMPANIES

**Lucie Sára ZÁVODNÁ**

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** *Udržitelnost podnikání a její měření je aktuálním tématem v nejedné nadnárodní diskuzi. Článek se věnuje tématu měření udržitelnosti v podnicích cestovního ruchu. Na začátku jsou definovány zdroje využívané podniky. Cílem článku je představit možnosti měření udržitelnosti pro konkrétní podniky cestovního ruchu a popsat možná pravidla pro zohlednění této roviny v praxi. Při zpracování článku byly využity metody literární rešerše, analýzy a dedukce.*

**Abstract:** *The sustainability of business and its measurement is a topic in more than one international discussion. This paper focuses on measuring sustainability in tourism enterprises. At the beginning of the paper are defined used resources in tourism companies. This article aims to introduce the possibility of measuring sustainability for specific tourism businesses and describe the possible rules to take account in action. In processing the article were used the methods of literary research, analysis and deduction.*

**Klíčová slova:** *Podniky, Cestovní ruch, Měření, Udržitelnost.*

**Keywords:** *Enterprises, Tourism, Measurement, Sustainability.*

**Afiliace ke grantu:** *CZ.1.07/2.2.00/28.0138*

### 1 Úvod

Odvětví cestovního ruchu má mnoho pozitivních, ale také negativních dopadů na jiná odvětví a oblasti lidské činnosti. Tyto dopady byly dokumentovány mnoha vědci – Bryden 1973, Archem 1977, Eadington a Redman 1991, Trkne 1999, Tisdell 2000, Vogel 2001. Dopady cestovního ruchu záleží na množství a chování každého z turistů. Jedná se například o počet dnů strávených na místě, formě turismu, zvolené dopravě, a mnohé další. V ekonomii má měření dopadu dlouhou historii, nepočítá však s dopady na životní a sociální prostředí. Chybí převážně analýzy druhotných a terciárních efektů cestovního ruchu. [1]

Koncept trvale udržitelného rozvoje není novinkou. Byl zde již před několika lety, například v podobě ochrany přírody, záchrany nebo konzervování zdrojů. Tyto koncepty měly vždy za svůj cíl prevenci destrukce žádoucích přírodních podmínek a druhů. V dnešní době již existuje shoda v tom, že společnost má k dispozici omezené množství zdrojů a že je potřeba tyto zdroje využívat s rozmyslem. Existují například státem dané limity rozvoje v různých oblastech kvantitativního růstu veličin. Neexistuje však již shoda v tom, kolik primárních zdrojů vlastně lidstvo k dispozici má, a na jak dlouho tyto zdroje musí vydržet.

Koncept udržitelnosti vznikl z názoru, že existuje „zelený“ zákazník, který chce kupovat produkty šetrné k životnímu prostředí i k lidské společnosti. Představa o homogenní skupině zelených zákazníků je však zavádějící a nesprávně zjednodušující. Právě tato skupina zákazníků je nejvíce různorodá ve své podstatě.

Udržitelný cestovní ruch stojí na několika principech. Prvním z nich je zachování zdrojů. Udržitelný rozvoj je spojován se životností nejen environmentálních zdrojů, ale také ekonomických, sociálních a kulturních zdrojů. Důležité proto je, aby spotřebovávané zdroje byly definovány stejně tak jako jejich spotřeba, přeměna či jiný druh modifikace. Druhým principem udržitelnosti je budoucnost. To znamená budoucnost dalších generací, které by mohly profitovat ze zdrojů, příležitostí i možností, které by měli trvat, co nejdéle. Třetím principem je spravedlnost. Někteří argumentují, že je nutné zachovat fair play při rozdělování ekonomických, sociálních, kulturních a environmentálních užitků a nákladů za lidskou činnost. [4]

Udržitelný cestovní ruch je aplikací principů trvalé udržitelnosti do oblasti cestovního ruchu. Trvalá udržitelnost, jak je česky překládáno, vychází z anglického pojmu „sustainability“, což není přesným překladem. Snad také proto se v posledních letech přestal používat přívlastek „trvalá“. Důvodem je také fakt, že není možné zaručit, že něco bude trvale udržitelné. Jde o koncept turismu, který spojuje potřeby dnešní generace a budoucích generací, přitom podtrhuje potřeby minimalizace negativních dopadů a maximalizace pozitivních dopadů pro společnost, prostředí i jiné oblasti. Zájem cestovního ruchu o pojem udržitelnosti je dán logicky. Cestovní ruch totiž využívá ke svému produktu zdroje z okolního prostředí – jak fyzické, tak i lidské. [7] Podle agentury Czech Tourism trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu lze definovat jako „takový, který zabezpečuje zajištění současných potřeb účastníků cestovního ruchu a přitom pomáhá rozvoji území. S přihlédnutím k šetrnému využívání přírodních a kulturních hodnot vede k dlouhodobé prosperitě dané oblasti.“ [3]

Při určování směru udržitelnosti podniku je nutné nejprve stanovit zdroje, které jsou využívány v podnikání. Vybrané zdroje a jejich definice pro podniky cestovního ruchu představuje následující kapitola.

## 2 Definování zdrojů

Populace mnoha zemí rostou a jejich požadavky na zdroje jsou čím dál větší. To je však pouze částečnou příčinou, proč jsou zdroje společnosti stále menší. Skutečným problémem je jejich neudržitelná spotřeba. Volba společnosti jak použít prostředky (tj. hospodářská politika) a za jakým účelem (tj. politické směry a politiky), jsou kritické otázky dneška. Společnost svou činností spotřebovává nejrůznější zdroje. Skutečným problémem ale není samotná spotřeba, nýbrž její efekty a vzory. Nerovnosti v oblasti spotřeby, jsou neúprosné. V celosvětovém měřítku 20% světové populace s nejvyššími příjmy vydává 86% z celkového počtu soukromých výdajů na spotřebu - nejhudších 20% populace oproti tomu vydá nepatrných 1,3%. [2]

Tradiční přístupy k řízení přírodních zdrojů se v mnoha obcích ukazují zdravější, než vytváří věda „rozvoje“. Tradice místních zdrojů někde přežila po mnoho generací právě kvůli její udržitelnosti. Globální oteplování a další projevy degradace životního prostředí, což jsou evidentně budoucí hrozby, vedly k přístupu k modernitě, která odstraňuje takové tradice, a nadále popírá vědecké poznatky. [6]

Vyčerpatelnost surovinových zdrojů je jednou z nejčastěji studovaných otázek z oblasti ochrany životního prostředí a jednou z nedílných součástí knih zabývajících se environmentální ekonomikou jak v anglicky (např. Turner, Pearce, Bateman, 1994; Pearce, Turner, 1990; Krutilla, Fisher, 1975; Tietenberg, 1992 a řada dalších), tak v německy psané literatuře (např. Siebert, 1983; Endres, 1985; Jaeger, 1993 a řada dalších). Impulsem pro studium vyčerpatelnosti se přitom stala zpráva Římského klubu z roku 1972 s názvem Meze růstu (Limits to Growth), která prognózovala úplné vyčerpání surovinových zdrojů v horizontu kratším než 100 let. Po svém vydání se však kniha stala předmětem kritiky nejen z řad ekonomů.

K otázkám čerpání zdrojů se vyjádřilo od té doby mnoho vědců, kteří nabídli několik možností výzkumu. Jedním z nich byl například Thomas R. Malthus (1766–1834), představitel klasické politické ekonomie. Vycházel z předpokladu tzv. absolutní fyzické omezenosti zásob surovinových zdrojů. Vychází se z předpokladu, že bude narůstat množství světové populace, která klade stále větší nároky na surovinové zdroje. To povede k jeho absolutní degradaci a vyčerpání. Vodítkem pro určení počtu let, kdy dojde k finálnímu vyčerpání zdroje, je přitom znalost současné známé zásoby surovinových zdrojů porovnaná s předpokládanou poptávkou po těchto zdrojích. [9]

Problém vyčerpatelnosti je však možné nahlížet i z Ricardiánské perspektivy. Ricardo vycházel z toho, že postupující těžba surovinových zdrojů bude nutit vlastníky dolů využívat méně kvalitní ložiska, což povede k nárůstu nákladů těžby. Rostoucí náklady těžby surovin se následně promítnou do jejich tržní ceny, což na trhu povede k substituci primárních surovin levnějšími surovinami, efektivnějšímu využívání zdrojů a zvýšené poptávce po recyklaci. [11]

Jedním z indikátorů vzácnosti surovin na trhu je jejich cena. Cena hraje na trhu nezastupitelnou úlohu nejen v případě primárních surovin. Odráží tak vzácnost statků. Nárůst ceny signalizuje růst vzácnosti a současně je kritériem vylučitelnosti ze spotřeby. Prohibitivně vysoká cena může vést k naprostému zániku poptávky.

V případě využívání zdrojů ve všech oblastech lidských činností, včetně oboru cestovního ruchu, nedochází k pouhému spotřebovávání zdrojů. Zdroje jsou v procesu využívání také znečišťovány a často nenávratně měněny v odpad. Tento přístup ke zdrojům společně s celkovou koncepcí úrovní udržitelnosti, umožňuje rozlišení jednotlivých subsystémů udržitelnosti. Jones ve své knize „Zelená ekonomika: Jedno řešení pro dva nejpálčivější problémy naší doby“ tvrdí, že existuje celkem pět subsystémů, které tvoří základ trvalé udržitelnosti - jsou to **energie, potraviny, odpady, voda a doprava**. [6]

Každodenní život lidské společnosti je závislý na **energiích**. S rostoucí velikostí populace a jejím vědecko-technologickým pokrokem, rostou požadavky na energie. Lidé přitom po většinu času své existence využívali energii rostlinného původu, respektive energii získanou v rámci procesu fotosyntézy. Až v posledních dvou letech začali lidé ve větší míře spotřebovávat jako zdroj energií fosilní paliva. Ta jsou tzv. energetickou konzervou, která vznikala v řádech desítek až stovek milionů let. Výchozí bodem ze současného stavu je udržitelný cestovní ruch. V případě zpracování energií je v tomto případě základním pilířem přechod od fosilních paliv k čistým energiím. „Nejčistší energie je ta, kterou nespotřebujeme, protože jsme byli natolik chytří, že jsme ji ušetřili.“ [6] Konkrétně mluvíme o energiích získaných ze zdrojů solárních, větrných, jaderných, vodních a biomasy. Elektrická energie je zdrojem, který je v cestovním ruchu využíván k různým činnostem, ať už jde o provoz strojů, topení nebo jen světelné zařízení. Spotřeba energií se zvyšuje s vyššími životními standardy, vyšší aktivitou v průmyslu, rozšířením ITC technologií, zvyšující se dopravou, vyššími hygienickými a zdravotními standardy, které jsou způsobeny například chlazením a mražením.

**Voda** je zásadním zdrojem pro život nejen lidí, ale prakticky všeho živého na planetě Zemi. Spotřeba vody neustále roste. Společně s ním však dochází také k celosvětovému znečišťování zdrojů pitné vody, nadspotřebě a špatnému hospodaření s vodou, ke kterému dochází především v hospodářsky vyspělých a masivně se rozvíjejících zemích. V rámci své fyziologické potřeby potřebuje člověk denně 3 - 5 litrů pitné vody. Reálná spotřeba je však mnohem vyšší. K přímému ohrožení zdrojů pitné vody dochází především neuváženou spotřebou vody přímo turisty, či v rámci celkového provozu podniku v cestovním ruchu. Za nepřímé ohrožení zdrojů pitné vody lze v oboru cestovního ruchu považovat znečišťování ovzduší oxidy dusíku ze spalování topných materiálů, které se kondenzují a ve srážkách se vrací zpět na zem v podobě kyselých srážek. Už tak kontaminované srážky navíc splachují dusíkaté látky a hnojiva z polí a pastvin, jež jsou využívány zemědělstvím, které není provozováno v rámci principů udržitelného rozvoje.

Pokud jsou zdroje jako je voda a energie používány šetrně, lze jejich spotřebu obvykle minimalizovat. Pro řízení minimalizace spotřeby vody a energií je nezbytné sledovat jejich spotřebu a nepřetržitě ji zaznamenávat, a ne pouze jako celkovou, ale rovněž pro jednotlivé činnosti, postupy a provozy. Aby se toho dosáhlo, musí být nainstalovány měřiče spotřeby na všech důležitých místech spotřeby energie. Musí být pravidelně odečítány a výsledky musí být použity jako zpětná vazba pro nepřetržitě usilování o zlepšování stavu. Užitečné odhady úrovní spotřeby a emisí lze také získat předem, anebo někdy namísto přímých měření. Tyto odhady lze získat z výpočtů, založených na vstupech a výstupech.

**Potraviny** jsou dalším zdrojem, který tvoří základ udržitelnosti. Nerovnost v oblasti výživy obyvatelstva nepřímo ovlivňuje i klimatické podmínky na planetě Zemi. Na první pohled by se mohlo zdát, že systém výživy obyvatelstva, je s klimatickými změnami spjat méně úzce než způsob, jakým společnost pohání auta nebo například vytápí své domy. Současná podoba zemědělství, pro niž je typické extenzivní využívání zdrojů planety Země, není dlouhodobě udržitelná. Proto roste snaha o implementaci principů udržitelnosti i do oblasti zemědělství, respektive oblasti výroby potravin. S potravinami a jejich spotřebou je spojen princip lokálnosti. Pro udržitelný koloběh by potraviny i jiné věci denní spotřeby měly být nakupovány (vyřáběny) v místě spotřeby.

**Odpad** je typickým produktem lidské společnosti. Lze jej definovat jako jakýkoliv měřitelný výstup, který nevytváří hodnotu pro spotřebitele. [5] Bez zásahu člověka nevzniká v rámci ekosystému prakticky žádný odpad, neboť všechny látky kolují v cyklech a dochází tak k určitému typu přirozené recyklace. Úspěšnost ekonomik vyjadřovaná mírou jejich meziročního růstu ve svém důsledku znamená nejen extenzivní spotřebovávání neobnovitelných zdrojů, ale také enormní růst produkce odpadu. Hospodářský růst založený na současných neoprávněných přístupech k planetě Zemi, je však přes mnohé proklamace politických představitelů, dlouhodobě neudržitelný. Současný obyvatel západního světa vytvoří za den několikanásobně více odpadu, než sám váží. [8]

Pro řešení problematiky tvorby odpadů je nutné rozlišovat, které typy odpadů člověk v rámci své činnosti produkuje. Některé z nich jsou v rámci ekosystému snadno odbouratelné, některé z nich mohou naopak životní prostředí těžce poškodit. I pro podniky cestovního ruchu platí, že nejefektivnější cestou nakládání s odpady je snaha o co nejvíce možnou recyklaci. Recyklace odpadu umožňuje návrat důležitých materiálů zpět do výrobního procesu, respektive ekonomického procesu. To se zdá být jediným řešením, jak nadměrnému čerpání

surovinových zdrojů zabránit. Je to zřejmé nejen z programových dokumentů České republiky v oblasti nakládání s odpady - Plán odpadového hospodářství ČR z roku 2003, ale také z priorit některých politických stran – např. Strany zelených v oblasti odpadového hospodářství.

Snad žádná z oblastí udržitelného rozvoje se netýká oblasti cestovního ruchu tak, jako **doprava**. Pomineme-li samozřejmě zásobování podniků cestovního ruchu a případnou přepravu jejich zaměstnanců, pak jsou to především klienti podniků cestovního ruchu, turisté, kteří využívají různých dopravních prostředků k přesunům z místa bydliště do zvolených destinací. Individuální přeprava představuje pro člověka především pohodlnou a nezávislou možnost, jak se přepravovat mezi jednotlivými destinacemi. Na druhou stranu však znamená velmi silnou zátěž pro životní prostředí. Současný pohon individuálních i většiny masových dopravních prostředků je závislý na ropě, zdroji, jehož světové zásoby velmi rychle dochází. Zároveň motory dopravních prostředků produkují škodlivé zplodiny. Životní prostředí poškozují také infrastruktura, která je ve stále větší míře budována po celém světě.

Určení zdrojů je pouze prvním krokem tvorby systému měření podniků cestovního ruchu.

### 3 Měření udržitelnosti v podnicích

Chápání udržitelnosti závisí na tom, kdo pracuje s indikátory udržitelnosti, pro koho a k čemu indikátory slouží. Je velmi jednoduché si zdůvodnit, proč je důležité udržitelný cestovní ruch měřit. Daleko více problematické je však vytvořit efektivní a praktický systém měření. WTO definovala 11 hlavních indikátorů, které jsou součástí základního rámce pro management udržitelného turismu: [12]

1. Ochrana prostředí
2. Zatížení
3. Intenzita využívání
4. Sociální dopad
5. Kontrola rozvoje
6. Management odpadu
7. Proces plánování
8. Kritický ekosystém
9. Spokojenost zákazníka
10. Lokální spokojenost
11. Přispění cestovního ruchu k lokální ekonomice

Indikátory a jejich způsoby měření je však často tvořen jen pro národní nebo globální srovnání. Samotné podniky pak musí tvořit vlastní indikátory, které jsou přizpůsobené jejich potřebám pro měření udržitelnosti. Pro takové podniky zatím neexistuje návod, jak indikátory vytvořit nebo používat. Lze vycházet ze tří oblastí udržitelnosti – ekonomické, environmentální a sociální.

**Environmentální aspekty čerpání zdrojů** v obecné rovině představují nebezpečí zásadního ohrožení kvality životního prostředí a vyrovnaného fungování ekosystémů. V oblasti udržitelného cestovního ruchu pak lze environmentální aspekty čerpání zdrojů vnímat z pohledu definice udržitelného cestovního ruchu dle Evropské unie, jako snahu o co nejvyšší snížení využívání zdrojů a produkce odpadů.

**Ekonomické aspekty čerpání zdrojů** znamenají to, že peníze, které turisté utratí, by měly zůstat v místě jejich dovolené. Turista i poskytovatel služby mohou pomoci jednoduchým rozhodnutím – například zda nakoupí svoje potřeby (nebo pro svoje hosty) v nadnárodním supermarketu nebo u místního obchodníka, nebo zda nakoupí výrobky včetně potravin z dovozu nebo od místních producentů. Totéž se týká například i nákupu energií – bude se v penzionu topit dřevem - a zaplatí se majiteli lesa v místě nebo plynem - a odešlou se peníze do zahraničí? S výše uvedenou problematikou souvisí také ekonomická soběstačnost podniku v cestovním ruchu, kterou lze v tomto případě chápat z pohledu využívání lokálních zdrojů a zachování získaných zdrojů v daném místě.

**Sociální aspekty čerpání zdrojů** v oblasti cestovního ruchu lze podle výzev UNWTO [10] chápat jako takové čerpání zdrojů v rámci cestovního ruchu, při kterém zůstane zachována kvalita života a prosperita místních společenství, dále dojde k uchování a uznání hodnoty přírodního a kulturního dědictví. Zdroje by měly

být využívány tak, aby nebyla ohrožena schopnost komunity absorbovat dopady čerpání zdrojů a porušena sociální harmonie. Zároveň by nemělo docházet k omezení či ohrožení lokální společnosti a vzniku sociálních disharmonií.

Podniky v cestovním ruchu mohou využít například následující výčet ukazatelů. Tento byl vytvořen s ohledem na zásady udržitelného rozvoje s respektem ke všem třem rovinám udržitelnosti.

#### **Zdroj 1: Energie**

- Průměrná spotřeba elektrické energie na turistu a den
- Průměrná celková roční spotřeba energie na m<sup>2</sup> budovy
- Podíl energií čerpaný z obnovitelných zdrojů

#### **Zdroj 2: Potraviny**

- Spotřeba potravin ekologicky šetrných, BIO, energeticky efektivních apod. certifikovaných výrobků v poměru k celkové spotřebě
- Podíl nákupu lokálních potravin na vzdálených (dovážených) potravinách

#### **Zdroj 3: Odpady**

- Počet odpadních nádob na tříděný odpad na 100 m<sup>2</sup> vnitřní plochy
- Procentuální množství biologického odpadu na turistu a pobyt
- Podíl odpadu podléhajícího zpracování
- Počet kosmetických přípravků na jedno použití na turistu a pobyt

#### **Zdroj 4: Voda**

- Průměrná spotřeba pitné vody na turistu a den
- Průměrná spotřeba teplé vody na turistu a den

#### **Zdroj 5: Doprava**

- Vzdálenost na nejbližší zastávku veřejné dopravy v m
- Průměrné denní přepravní vzdálenosti
- Průměrné procento turistů, kteří přijedou vlastním vozem
- Procento lokálních zaměstnanců

#### **Závěr**

V současné době neexistuje příliš mnoho vodítek pro podniky v cestovním ruchu, které by je učili, jak podnikat udržitelně, jak šetřit primární zdroje nebo jak měřit udržitelnost. Podniky jsou proto odkázány na vlastní tvorbu ukazatelů. Přitom udržitelnost jako trend přichází postupně s požadavky samotných zákazníků – turistů. V řízení podniku v udržitelných mezích je potřeba podnikatele vzdělávat. Jen tak bude možné dosáhnout uvážené spotřeby zdrojů a budoucímu zachování pro další generace.

#### **Literatura**

- [1] BELEJOVÁ, Monika. Trendy cestovního ruchu v Evropě. Czech Tourism [online]. 2003. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/etctrendy.pdf>>.
- [2] Destinations: Cultural Landscapes of Tourism. Editorem byl Greg Ringer. 1st edition. Great Britain: TJI Digital, 1998.
- [3] Global Tourism. Editorem byl William F. Theobald. 3st edition. USA: Elsevier, 2005.
- [4] GOELDNER, Ch. R., RITCHIE, J.R.B. Tourism : Principles, Practices, Philosophies.. 9th edition. New Jersey : John Wiley and Sons, 2008.
- [5] HAWKEN, Paul, LOVINS, Amory B. a LOVINS, L. Hunter. Přírodní kapitalismus: jak se rodí další průmyslová revoluce. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 2003.



- [6] NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010.
- [7] POSPÍŠIL, Jan. Reklama jako jeden z nástrojů generování nadspotřeby a trvale udržitelný rozvoj, 2011. 117 s. Rigorózní práce. Paneurópská vysoká škola.
- [8] SLAVÍK, Jan. VYČERPATELNOST SUROVINOVÝCH ZDROJŮ, RECYKLACE A KRIZE NA TRHU DRUHOTNÝCH SUROVIN. Acta Oeconomica Pragensia, Roč. 17, 2009, č. 6, s. 37-51.
- [9] The UNWTO World Tourism Organization [online]. 2012. Dostupný z WWW: <http://www2.unwto.org/en>.
- [10] TURNER, R. K.; PEARCE, D. W.; BATEMAN, I. 1994. Environmental Economics: An Elementary Introduction. FT Prentice Hall, 1994.
- [11] WEAVER, David. Sustainable Tourism: Theory and Practice. USA: Elsevier, 2006.
- [12] ZÁVODNÁ, Lucie Sára. Faktory rozvoje udržitelného cestovního ruchu. In Udržitelný rozvoj cestovního ruchu. Vysoká škola ekonomická v Praze: Eoconomica, 2010.
- [13] ZÁVODNÁ, Lucie Sára. Trendy ovlivňující firmy v cestovním ruchu. In Hradecké ekonomické dny 2010-ekonomický rozvoj a management regionů. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2010.

***Kontakt na autorku:***

Ing. et Ing. Lucie Sára Závodná  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 511/10  
771 47 Olomouc  
lucie.zavodna@upol.cz  
www.upol.cz

***Krátká informace o autorce:*** Lucie Sára Závodná vystudovala v oboru Management a ekonomika na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde studuje také v doktorském studiu. V současné době působí na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, kde se věnuje výzkumu v oboru podniková ekonomika a cestovní ruch.

# GENERACE Y A Z NA TRHU PRÁCE

## GENERATION Y AND Z AT THE LABOUR MARKET

Alice ZBRAŇKOVÁ

Katedra aplikované ekonomie FF UP

**Anotace:** Cílem příspěvku je představit Generaci Y a Z v éře sociálních médií. Sociální média jsou online média, která slouží pro sdílení názorů a výměnu informací. Vlivem rozvoje internetu na počátku jednadvacátého století získala také funkci komunikačního nástroje a začala se využívat i ve firmách. Organizace proto usilují o získání pracovníků právě z řad Generace Y a Z. Jedná se o mladé talentované lidi, kteří se narodili do doby internetového rozkvětu a jsou proto v této oblasti odborníky. Propojením těchto pracovníků a sociálních sítí mohou firmy budovat tzv. kolektivní inteligenci, tedy skupinu jedinců, kteří kolektivně pracují na vytváření znalostí. Stávají se tak konkurenčním nástrojem a na trhu práce o ně probíhá velký boj.

S využitím specializovaných serverů a publikací budou v příspěvku popsány způsoby aplikace médií ve firemním prostředí. Příspěvek se rovněž zaměří na potřeby a požadavky Generace Y a Z v rámci pracovního prostředí.

**Abstract:** The aim of the project is to describe Generations Y and Z in the era of social media. Social media are online platforms made for sharing ideas and exchanging information. At the beginning of 21<sup>st</sup> century the media started to be used also for communication purposes. In general, organizations became interested in this form of communication media and have been attempting to recruit Generation Y and Z members since then. Generations Y and Z represent young talented people who were born in the times of internet rise and this influence helped them become experts in the field. When using both social media and these employees the companies are able to work efficiently by creating so-called collective intelligence which is a group of intelligent people who create knowledge by co-operation. They are considered human capital and are highly demanded at the labour market. In the project three main topics will be discussed using specialized internet sources and publications. The application of social media inside organizations will be described. The project will also deal with the topic of needs of Generations Y and Z at the workplace. And an analysis of good practises will be part of the project too which will serve as a handbook for the companies.

**Klíčová slova:** Generace Y, komunikace, sociální média.

**Keywords:** Generation Y, communication, social media.

**Afiliace ke grantu:** Zpracování tohoto příspěvku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum dělený roku 2012 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant s názvem Management v éře sociálních médií (řešitel J. Kubátová), FF\_2012\_040

### 1 Úvod

Jedenadvacáté století je vskutku výjimečná doba. Na pracovišti je totiž možné pozorovat smíšení několika generací najednou. Každá generace je typická svými vlastnostmi, zásadami, požadavky i potřebami, ale také zkušenostmi, hodnotami, schopnostmi a vědomostmi. V následujících kapitolách však bude pozornost věnována dvěma nejmladším pokolením, a to Generaci X a Y. Generace Y je typická pro rozvoj nové formy komunikace přes tzv. sociální média. Vlivem rozvoje využití internetu se toto medium stalo nejen zdrojem informací, ale především komunikačním nástrojem. Vznikly také nejrůznější sociální sítě, které se stávají místem pro sdílení názorů a výměnu dat. V této souvislosti lze pozorovat vznik tzv. kolektivní inteligence, tedy generace

mladých lidí, kteří se svými znalostmi a schopností pracovat se sociálními médii proměňují v aktivum, které touží vlastnit každá organizace. Na trhu práce tak probíhá velký boj o tyto nadané jedince.

Cílem tohoto článku je představit Generaci Y a nastínit její charakteristiky, které jsou určujícím faktorem při výběru na pracovní pozice v organizacích, které využívají sociální média.

## 2 Generace X

Dříve než bude představena Generace Y, je nutné se zaměřit na předchozí generaci, tedy Generaci X. Pod označení Generace X (dále jen Gen X) patří jedinci narození v letech 1966 – 1977 [3]. Jako předchůdci Generace Y lze u nich pozorovat rozdílné chování, potřeby a požadavky, které byly značně ovlivněny dobou, ve které tato generace žila.

Donna Harrison ve svém článku uvádí pár charakteristik, kterými se tyto dvě pokolení liší. Podle nich lze potom sestavit hierarchii na Maslowově pyramidě potřeb, ve které je možné určit základní rozdíl mezi Gen X a Y. Tyto charakteristiky jsou následující [2]:

### Gen X

- individualisté
- pracují rychle a efektivně
- upřednostňují osobní život před prací

### Gen Y

- pracují v týmech
- pracují pomaleji, ale efektivně



- snaží se o work-life balance

Tabulka 1. *Pyramida potřeb Gen X* [14]



Tabulka 2. *Pyramida potřeb Gen Y* [15]

Mezi další vlastnosti Gen X patří hluboký vztah k rodině, kterou vždy staví na první místo. Je proto možné, že v zaměstnání budou chtít trávit co nejméně času a například přesčasy budou považovat za zbytečné a nedůležité. Dále se příslušníci této generace cítí nezávislí ve smyslu neochoty být organizaci naprosto oddaní, jelikož loajalitu projevují výhradně sami k sobě a rodině. Tento přístup se projevuje v hledání vlastních cest ke splnění úkolů nebo také v nevoli řídit se pokyny nadřízeného. Jsou totiž přesvědčení, že bez dohledu nadřízeného pracovníka jsou schopni pracovat efektivněji. Další typické vlastnosti Generace X uvádí server TREND Marketing [4]:

- potřeba cítit se finančně zabezpečeni
- potřeba úspěchu
- používání sociálních sítí méně než Gen Y, ale více než Baby Boomers.

V souvislosti s vývojem generací X a Y byla identifikována nová generace, která dostala pojmenování Generace XD. Tento termín pochází z výzkumu společnosti EMEA, která se řadí do skupiny Walt Disney. Společnost se zaměřila na děti digitálního věku, přesněji na ty narozené v letech 1995 – 2001. Zkoumala jejich vlastnosti, které se tvořily vlivem života ve světě, kde se děti neobejdou bez internetu. „Výzkum se konal na vzorku více než 3000 dětí ve věku 8 – 14 let z šesti evropských zemí (Francie, Itálie, Německo, Polsko, Španělsko, Velká Británie.“ [5] upřesňuje podobu výzkumu internetový portál Marketing&Media. Výsledky analýzy společnosti Disney byly následující:

- 95% dotázaných označilo počítače a internet jako důležité pro jejich život, nicméně 30% rovněž uvedlo, že za nejlepší způsob komunikace považují osobní kontakt.
- 74% uvedlo, že internet nejčastěji využívají ke hraní her, 59% z nich potom k vyhledávání materiálů pro domácí úkoly.

Také výsledky daného výzkumu ukázaly, že Generace XD není natolik zhýčkaná a lehkomyšlná, jak ji často lidé vidí, neboť:

- 70% dětí šetří své kapesné namísto okamžitého utrácení
- jedinci Generace XD vzhlíží k tradičním povoláním i přesto, že podléhají popularizaci médií
- 97% má povědomí o důležitosti ochrany životního prostředí a 74% z dotazovaných se dokonce pravidelně podílí na třídění odpadu.
- 

### 3 Generace Y

#### 3.1 Počátky Generace Y

Generace Y je skupina jedinců narozených mezi lety 1980 a 2000 a řadí se sem samozřejmě i jejich následovníci. Své jméno tato skupina získala po svých předchůdcích, tedy Generaci X. Rovněž je tato generace známá pod termíny Echo Generation, Nintendo Generation nebo the Nexters. Sami členové však upřednostňují název the Millennial Generation, neboť chtějí zdůraznit, že se od předchozí generace opravdu liší a jak tvrdí Amy Martin ve svém článku: „Millennials chtějí, aby je lidé viděli jako novou a naprosto odlišnou generaci.“ [11] Rozdílné jsou tyto dvě generace především díky očekávání jejich rodičů. Generace X je totiž typická pro své plánování a není tedy divu, že se toto plánování týkalo i příchodu jejich potomků. Jestliže se však rodiče připravovali na své děti s odhodláním a nadějemi, bylo jasné, že život Generace Y musel být doprovázen dohledem a kontrolou. Obecně rodiče the Millennials, jak se rovněž tato generace nazývá, dohlíželi nad jejich aktivitami, ať už se jednalo o aktivity školní či volnočasové. Snažili se, aby jejich potomci věnovali pozornost rozvoji schopností a dovedností a aby rovněž trávili čas v kolektivu svých vrstevníků. Vlivem odhodlanosti svých rodičů vychovávat děti tak, aby získali potřebné dovednosti, které by jim zajistili lepší pozici na pracovním trhu, je dnes pro Generaci Y jednodušší se vypořádat s požadavky zaměstnavatelů. Nepřízpůsobují se však jen příslušníci Generace Y. S rychlým tempem vývoje společnosti a jejich nároků se mění i samotní zaměstnavatelé a pracovní místa. Na trhu práce probíhá tvrdý boj o ty nejlepší pracovníky, kteří oplývají nejen výbornými schopnostmi, ale především znalostmi. Proto, jak ve svém článku tvrdí Donna Harrison, můžeme dobu od roku 2000 a dále nazývat „etapou vědomostí“. [1]

#### 3.2 Generace Y na pracovišti: Charakteristiky Millennials

Dříve, než bude Gen Y představena, je potřeba uvést jeden zajímavý fakt. Z jednoho nejmenovaného mezinárodního průzkumu, který ve svém článku zmiňuje Jitka Lukášová na serveru Podnikatel.cz, vyplývá, že přítomnost různých generací na pracovišti je velice pozitivním faktorem. Průzkum, který provedla společnost Kelly Services, se zaměřil na tři generace, přesněji tzv. Bommers, Gen X a Gen Y, přičemž byli dotazováni obyvatelé 34 zemí včetně České republiky. Výsledky přinesly zajímavé poznatky [10]:

- 38% českých účastníků výzkumu uvedlo, že považují mezigenerační rozdíly na pracovišti za pozitivní pro zvyšování produktivity
- 16% z nich naopak přiznalo, že jim tato forma spolupráce narušuje produktivitu
- 28% nevidí v přítomnosti rozdílných generací v pracovním prostředí za zvlášť přínosné

Věkové rozdíly tedy v českém pracovním prostředí mohou způsobit neshody, ale naopak mohou být i velmi pozitivním prvkem. Rozdíly mezi generacemi však musí být správně řízeny a využívány. Záleží tedy na zaměstnavateli, jakou strategii na pracovišti upřednostní.

Pro snadnější chápání chování Millennials je potřeba si uvést, čím je tato skupina charakteristická a které rysy u ní můžeme v pracovním prostředí očekávat.

Hlavní charakteristiky je možné vyvodit ze studie „Managing Tomorrow’s People“, kterou v roce 2008 provedla společnost Pricewaterhouse Coopers. Ta se zaměřila na čerstvé absolventy vysokých škol (tedy zástupců Generace Y), kteří usilovali o získání pracovního místa právě v této firmě, a zkoumala, jaká jsou jejich očekávání. Celkem se Pricewaterhouse Coopers dotazovala 4 271 studentů ze 44 zemí světa a došla k velmi zajímavým výsledkům [12]. Následující body můžeme považovat za přehled vlastností Millennials:

- Téměř 98% dotazovaných vyjádřilo přání najít si pracovní místo v zahraničí, zatímco 80% z nich věří, že náplň práce bude zahrnovat i plnění úkolů za hranicemi země. Nejvíce žádanými zeměmi jsou pak Spojené státy, Velká Británie a Austrálie. V souvislosti s touto představou také jedinci Generace Y očekávají, že na pracovišti budou využívat jiného jazyka než jejich mateřského.
- Dalším znakem Millennials se ukázal být zájem o ochranu životního prostředí. Tato generace si je vědoma současných problémů a totéž očekává i od budoucího zaměstnavatele. Vyhledává proto takové organizace, které mají povědomost o stavu životního prostředí a které se do jeho ochrany jakkoli aktivně zapojují.
- Vztahy se zaměstnavateli se zdají být klíčovým faktorem dobré atmosféry na pracovišti. Přispívá k tomu jistě i fakt, že se Generace Y snaží být otevřená vůči svým nadřízeným a umožňuje jim větší přístup k soukromým informacím. Studie však upozorňuje na to, že se tato vlastnost liší dle národní příslušnosti a kulturních zvyků. Rovněž studie tvrdí, že ti jedinci, kteří využívají sociální sítě a zveřejňují na nich svá osobní data, pak nemají ostych svěřit se s těmito informacemi i zaměstnavateli.
- Pokud se zaměříme na loajalitu, patří Millennials k těm vskutku věrným pracovníkům. Pouze však do té doby, než zjistí, že je pracovní místo neuspokojuje. Většina z dotazovaných pracovní mobilitu mezi organizacemi opravdu plánuje, přičemž 30% procent počítá i s mobilitou vnitřní. Mezi dalšími požadavky na pracovní místo jsou dynamičnost práce, osobní rozvoj a jak už bylo zmíněno výše možnost cestování. Co se týká systému odměňování, za benefity považují nikoli peněžní odměnu, ale právě možnost osobního růstu, možnosti nejrůznějších forem školení a zdokonalování dovedností.
- Dále z výsledků studie vyplývá, že příslušníci Generace Y považují za velmi důležitou práci s technologickými vymoženostmi. Očekávají, že se s nimi na pracovišti budou denně setkávat a jsou připraveni s nimi pracovat. Také počítají s využitím sociálních sítí k pracovním účelům a předpokládají, že vedoucí manažeři sledují trendy ve vývoji technologií.

### 3.3 Práce v týmech

Millennials jsou dobrými týmovými hráči. Jejich pozitivní vlastnost spočívá v naslouchání ostatním a ve schopnosti řídit ostatní tak, aby bylo dosaženo úspěchu. S kolegy umí dobře vycházet. Jsou společenší, a tak pro ně jednání v kolektivech není překážkou. Od spolupracovníků i zaměstnavatele předpokládají, že budou udržovat komunikaci, jelikož je pro ně zpětná vazba nutností. Pokud ovšem mají Millennials pocit, že nejsou uznáváni, že se jim nevěnuje dostatečná pozornost, nemají ve firmě respekt nebo také pociťují, že se jim nedaří postupovat ve firemním žebříčku, často se uchylují k odchodu z organizace. Navíc, podle článku Pervina Shaikha „Generace Y upřednostňuje flexibilní pracovní dobu.“ [13] Mají tak větší možnost propojit soukromý i pracovní život tak, aby našli harmonii a podávali vyrovnané výkony v obou oblastech. Co je však pro Millennials nejvíce charakteristické, je jejich schopnost ovládat veškeré technické vymoženosti. Dospívali totiž v době, kdy se rozvíjela éra počítačů a jiných technologií a manipulace s nimi je proto samozřejmostí.

### 3.4 Vztahy na pracovišti

V souvislosti s předchozí kapitolou je nutné zmínit, že společenskost jedinců z řad Gen Y se také projevuje v potřebě udržovat si dobré vztahy na pracovišti. Nutnost vycházet se svými kolegy i nadřízenými přispívá ke spokojenosti všech zapojených stran a tedy k vyváženým pracovním výkonům. U Millennials se tedy může očekávat, že se při hledání zaměstnání budou zaměřovat na ty firmy, které věnují dostatek pozornosti budování přátelské atmosféry mezi pracovníky například ve formě seminářů či přednášek nebo team-buildingových aktivit mimo firmu.

### 3.5 Sebeúcta Gen Y

Generace Y (dále jen Gen Y) byla vychovávána tak, aby se pěstovalo její sebevědomí. Aby rostlo její odhodlání něco dosáhnout, její touha po úspěchu a již odmalička jí bylo vštěpováno, že se může stát čímkoliv bude chtít. Rovněž se rodiče příslušníků Gen Y snažili o to, aby jejich potomci nenesli žádnou vinu za případná pochybení a také za jejich neúspěchy obviňovali vždy někoho druhého. Výsledkem bylo vysoké mínění o své osobě ze strany Millenials a toto sebevědomí může být výborným hnacím motorem při plnění pracovních úkolů na pracovišti. Podle autorek knihy *Y in the Workplace* se tomuto způsobu výchovy přizpůsobují již děti v mateřských a základních školách, kde se na požadavky rodičů, tedy klade důraz na rozvoj jedince, ačkoli úkolem těchto institucí je především připravit děti na práci v kolektivu. [6] Takový postup má potom za výsledek vytvoření určitých vlastností Gen Y, které pak v pracovním poměru nemusí být považovány za příznivé. Dle Nicole A. Lipkin a April J. Perrymore zahrnují tyto vlastnosti například [7]:

- neschopnost přiznat si pochybení
- stavět se do role oběti při pochybení (obviňovat jiné)
- neschopnost učit se z chyb
- neschopnost přijmout negativní kritiku.

Na pracovišti se dále tyto rysy jedinců Gen Y projevují také očekáváním rychlého kariérního postupu. Millenials požadují více zodpovědnosti, věří, že dokážou splnit jakýkoliv úkol, který se jim zadá, a proto jsou také otevření možnosti střídat pracovní pozice jak uvnitř firmy, tak i mezi nimi.

Také se nebojí vyjádřit svůj názor nahlas, rádi se zapojují do konverzace a věří, že jejich pohled na danou věc má váhu. Tato přímočarost či upřímnost souvisí s vlastností nebát se vkročit do neznáma a riskovat. Zde opět můžeme vidět vliv výchovy Millenials, kdy jim vštěpovali prvek soutěživosti. Všechny tyto rysy však mají značnou nevýhodu, která se může na pracovišti projevit. Schopnost nepřipouštět si chyby a nebát se neúspěchu může vést k tomu, že jedinec nebude tyto chyby vidět a nebude mít možnost si z nich vzít ponaučení, které, ať už chceme, či ne, formuje charakter každého z nás a především charakter pracovního prostředí. Učení se z chyb je součástí pracovního života.

Na základě těchto informací vypracovaly Nicole A. Lipkin a April J. Perrymore seznam rad a doporučení jak postupovat, aby dopady výše zmíněných vlastností Millenials nepoškodily chod organizace [8]:

1. Je vhodné pozvat nové pracovníky z řad Millenials na neformální oběd a vést konverzaci na nejrůznější témata. Úkolem je poznat pracovníky z jiného pohledu a také pozorovat, jaká témata si pracovník k rozhovoru volí a zdali je schopen naslouchat ostatním. Tato aktivita je vhodná jako individuální činnost, ale může se provádět i při team-buildingových sešlostech.
2. Je důležité pracovníkům poskytovat feedback. Gen Y je však velmi citlivá ke kritice, a proto se doporučuje zavést tzv. zmrzlinový sandwich. Tato forma feedbacku má typickou strukturu, která začíná pozitivními body, poté následují výtky a negativní kritiky a poslední část je opět věnována kladným prvkům. Tímto se zajistí, že si pracovník uvědomí kritiku, ale zároveň bude odměněn i pochvalnými ...
3. Jelikož je Generace Y charakteristická svou výmluvností a projevováním názorů dříve, než danou věc opravdu promyslí, je zapotřebí naučit je jakési sebekontrolu. Na pracovišti takové jednání často není vhodné, a proto se navrhuje vytvořit seznam otázek, které by pomohly Millenials se nad daným problémem pozastavit a zamyslet se nad tím, jak se mohou zdokonalit.
4. Aby si příslušníci Gen Y uvědomili, že jejich činy ovlivňují také jejich spolupracovníky a vůbec celou organizaci, je vhodné jim doporučit zavedení tzv. SWOT analýzy. Tato analýza by zajistila, že by si při řešení problému pracovníci rozebrali jeho S, W, O a T a vždy je aplikovali na sebe samého, spolupracovníky a celou firmou. Zajistilo by se tak vylepšení pracovního prostředí a především atmosféry mezi zaměstnanci.

### 3.6 Vrozená autorita

Jak již bylo výše zmíněno, rodiče měli na Gen Y vždy velký vliv. Proto se také uchytil výraz „helicopter parents“ [9] (rodiče jako vrtulník) který naznačuje, že rodiče mají nad svými potomky neustále dohled a to i ve věku, kdy jsou jejich děti schopné se osamostatnit. I v dospělosti tedy často řeší problémy svých dětí sami a toto jednání opět vrcholí na pracovišti, kde se přílišná kontrola nad životem Millenials projevuje neschopností přijmout odpovědnost za své chyby a také se z nich poučit. Na druhou stranu má tento blízký vztah k rodině i pozitivní dopad na pracovní prostředí. Gen Y totiž velmi často vychází dobře se svými vedoucími

pracovníky, kteří jsou v mnohých případech ve stejném věku jako její rodiče a přirozeným způsobem k nim chovají stejnou formu autority. Rovněž k nim vzhlíží jako ke vzorům, učitelům a očekávají, že jim předají veškeré své znalosti a zkušenosti a na druhou stranu od nich očekávají pevné vedení, zodpovědnost a férové jednání. „Pro zaměstnavatele můžou být tyto požadavky náročné, pokud si však s Millenials utvoří vztahy založené na vzájemné důvěře, mohou počítat s loajalitou těchto pracovníků.“ tvrdí autorky knihy *Y in the Workplace*.

### 3.7 Motivace

Charakter motivace Gen Y souvisí se způsobem, jakým byla vychovávána. Klád se důraz na jejich úspěšnost, byl zájem o to, aby excelovali v každé oblasti života a především se jim odpouštěla veškerá pochybení. Toto jednání pak mělo vliv na chování Millenials na pracovišti. V pracovním procesu se snaží prosadit, přičemž hnacím motorem jejich motivace je především odměna, kterou předpokládají za odvedenou práci. Jedincům Gen Y nijak nepřekáží pracovat tvrdě a jsou ochotni pracovat i přesčas. Za negativní faktor se považuje ovšem fakt, že motivace tedy pramení s touhou být prospěšný především sám sobě a nikoli pro firmu, z touhy po uznání a odměně. Součástí odměny však nejsou pouze finanční odměny a jiné formy benefitů. Millenials touží především o uznání od vedoucího zaměstnance. Jak už bylo zmíněno výše, Gen Y v zaměstnavateli hledá vzor a učitele a pochvala právě od něj pro ni může být neocenitelnou formou motivace. Pokud vedoucí pracovník dodržuje tento vzorec chování, může počítat s tím, že pracovníci z řad Millenials naopak firmě prokážou loajalitu.

### 3.8 Komunikační schopnosti

Generace Y se narodila do doby, kdy komunikační media dosáhla vrcholu a bylo tedy jasné, jak moc jimi budou ovlivněni. Tomuto vlivu podlehl především schopnost vyjadřovat se. Rodiče těchto jedinců je naučili slova používat, jak a v jaké kvalitě je Millenials využívat se naučili pomocí technologických vymožeností. Vytvořili si tak vlastní jazyk, který přenáší i do pracovního prostředí.

Komunikace Gen Y je založena na využívání sociálních sítí (těm bude věnována následující kapitola). V rámci firemního prostředí se jejich využívání pozitivně projevuje v úspoře času, na druhou stranu však přináší i jistá negativa. Jako problém se může jevit očekávání Millenials, že způsob jejich komunikace je v nové firmě již dávno aplikován a to může znamenat překážku pro jedince z řad Boomers. Ti se totiž musí s novými pravidly seznámit a není zárukou, že budou ochotni se jim přizpůsobit.

Dalším negativním efektem může být ztráta možnosti rozpoznat další komunikační prvky jako například tón hlasu, výrazy v obličejí či řeč těla. Ty jsou určujícím faktorem při komunikaci a jedinec tak může přijít o schopnost zprávu správně pochopit. Za další obrovský negativní dopad se považuje klesající úroveň Gen Y v oblasti gramatiky. V rámci rychlého přenosu zprávy si Millenials navykli užívat nejrůznější zkratky a akronymy a navíc přestali dbát na zásady pravidel pravopisu. Hrozí zde tedy riziko, že se tato forma psaní textu stane pro Gen Y zvykem a chyb se budou dopouštět i při vytváření firemních dokumentů.

### 3.9 Pracovní morálka

Pracovní morálka Gen Y se významně liší od té, kterou zavedli příslušníci Gen X. Rozdíly mohou být vidět především ve způsobu, jakým jedinci těchto generací vnímají vztah mezi prací a osobním životem. Boomers často považují Millenials za líné a nezodpovědné. Pravda je ovšem taková, že Gen Y má zkrátka jiný přístup k práci a usiluje o to, aby práce byla rovněž zábavou a ne pouze povinností. Snaží se tedy o vyváženost pracovního i osobního života a tento pohled na věc má vliv i na požadavky na pracovišti. Z tohoto důvodu je patrné, proč Millenials upřednostňují flexibilní pracovní dobu před pevnou. Rozhodujícím prvkem je pro ně spokojenost v pracovním životě, která ovšem pramení ze spokojenosti v domácnosti. Flexibilita se ovšem netýká pouze přístupu k pracovnímu rozvrhu. Důležitým znakem Millenials je i schopnost rychle se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí v relativně krátkém intervalu. To jim pak umožňuje rychleji přispívat svou činností a výsledky k chodu organizace.

## 4 Závěr

Generace Y (Gen Y) a sociální media jsou pojmy, které se v 21. století objevují stále více. Sociální média získala popularitu již v 90. letech, největší boom však zažila na počátku nového století. V té době

nefungovala pouze jako zdroj pro vyhledávání informací, ale především jako komunikační nástroj a nástroj pro sdílení či výměnu dat. V souvislosti s vývojem online medií lze pozorovat i rozvoj v řadách lidí, kteří s těmito platformami pracují. Tito uživatelé se řadí do generací. Je tedy možné setkat se s Generací X, Y či Z. Generace Y však patří mezi odborníky v manipulaci se sociálními médii. Proto je v tomto století velmi žádaným aktivem v každé moderní firmě. I manažeři si totiž uvědomují, že využití sociálních platforem je obrovskou konkurenční výhodou a hledají tak pracovníky právě mezi jedinci Generace Y. Generace Y je charakteristická svými vlastnostmi, které lze dobře využít v organizaci při vytváření nových informací. Mezi hlavní rysy Gen Y tedy patří:

- upřednostňují práci v týmech
- uznávají autority, nadřízený pracovník je pro ně učitelem
- jsou motivovaní, tvrdě pracují
- vynikají v práci se sociálními médii
- rychle se přizpůsobují novým pracovním požadavkům, do pracovního procesu atd.
- zvládají vykonávat několik úkonů najednou (tzv. multitaskers)
- nevdají jim cestování či komunikace v cizím jazyce

S takto nadanými jedinci jsou firmy schopny podílet se na tzv. kolektivní inteligenci, která znamená propojení mladých pracovníků Gen Y a sociálních sítí s cílem vytvořit a sdílet nové informace.

## Literatura

- [1] HARRISON, D. Do different generations have different workplace attitude? [online] Suite101, 18. 7. 2010. Vlastní překlad. Navštíveno 31. 3. 2012. Dostupné z <http://donna-harrison.suite101.com/hrm-do-different-generations-have-different-workplace-attitudes-a263183>.
- [2] HARRISON, D. Do different generations have different workplace attitude? [online] Suite101, 18. 7. 2010. Vlastní překlad. Navštíveno 31. 3. 2012. Dostupné z <http://donna-harrison.suite101.com/hrm-do-different-generations-have-different-workplace-attitudes-a263183>.
- [3] Generace X: Vystresovaná, idealistická, pragmatická. [online] TREND Marketing, 23. 2. 2009. Navštíveno 21. 6. 2012. Dostupné z <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>.
- [4] Generace X: Vystresovaná, idealistická, pragmatická. [online] TREND Marketing, 23. 2. 2009. Navštíveno 21. 6. 2012. Dostupné z <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>.
- [5] KRÍŽ, M. Disney identifikoval Generaci XD. [online] Marketing&Media, 7. 2. 2010. Navštíveno 21. 6. 2012. Dostupné z <http://mam.ihned.cz/c1-40403440-disney-identifikoval-generaci-xd>.
- [6] LIPKIN, N. A., PERRYMORE, A. J. Y in the Workplace. Career Press: Franklin Lakes, 2009. 52.
- [7] LIPKIN, N. A., PERRYMORE. 2009. s 30.
- [8] LIPKIN, N. A., PERRYMORE. 2009. s 31.
- [9] LIPKIN, N. A., PERRYMORE. 2009. s 83.
- [10] LUKÁŠOVÁ, J. Průzkum na trhu práce: Generační rozdíly podněcují produktivitu. [online] Podnikatel.cz, 1. 9. 2009. Navštíveno 21. 6. 2012. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/generacni-rozdily-podnecujej-produktivitu/>.
- [11] MARTIN, A. Who Are Generation Y? 3. 2. 2011. Vlastní překlad. Navštíveno 31. 3. 2012. Dostupné z <http://amy-martin.suite101.com/who-are-generation-y-a197431>.
- [12] Pricewaterhouse Coopers. Managing tomorrow's people. [online] 2008. Vlastní překlad. Navštíveno 26. 3. 2012. Dostupné z <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml>.
- [13] SHAIKH, P. Misunderstood Gen Y in the Workplace. 16. 3. 2011. Vlastní překlad. Navštíveno 26. 3. 2012. Dostupné z <http://pervinshaikh.suite101.com/misunderstood-gen-y-in-the-workplace-a214023>.
- [14] Pyramida potřeb Gen X. Vlastní zpracování.
- [15] Pyramida potřeb Gen Y. Vlastní zpracování.

### **Kontakt na autorku:**

Bc. Alice Zbraňková  
Katedra aplikované ekonomie, Filozofická Fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci



Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
alice\_zbrankova@post.cz

***Krátká informace o autorce:*** Autorka se věnuje výzkumu Generace Y a Z jako potenciálních pracovníků ve firmách využívajících sociální média. Autorka je studentkou denního studia magisterského programu FFUP v Olomouci, obor Anglická filologie – Aplikovaná ekonomická studia.

# MOŽNOSTI PŘEDÁVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V RÁMCI VÝUKY PŘEDMĚTU MANAGEMENT V MENŠÍCH SKUPINÁCH STUDENTŮ

## POSSIBILITIES FOR TRANSFERING AND CONTROL KNOWLEDGE BY LESSONS OF MANGEMENT IN SMALLER GROUPS OF STUDENTS

**Jarmila ZOUHAROVÁ**

Unicorn College

**Anotace:** Příspěvek se zaměřuje na práci se znalostmi při výuce na vysokých školách. Konkrétně se jedná o zmapování možností předávání a řízení znalostí při výuce managementu v menších skupinách studentů. Práce je doplněna konkrétními ukázkami a příklady.

**Abstract:** This paper focuses on working with knowledge in teaching at universities. Specifically, the paper is looking into possible transmission and control in teaching in smaller groups of students. The work is supplemented by concrete examples.

**Klíčová slova:** Znalost, předávání znalostí, řízení znalostí, management

**Keywords:** Knowledge, transferring of knowledge, kontrol of knowledge, management

### 1 Znalost, obecné možnosti předávání znalostí

Shrňme nejdříve obecný výklad pojmu znalost.

Jak píše Nonaka [5], v ekonomice, kde jedinou jistotou je nejistota, jediným jistým zdrojem výhod (jedinou výhodou) je znalost.

Znalost, uvádí Wiig [podle 4] je schopnost jedince nebo organizace rozumět a efektivně jednat.

Znalosti jsou dynamické systémy zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem, uvádí Veber [7].

Obecně rozlišujeme tři různé významy pojmu znalost, píše Cortada [3].

Za prvé používáme pojmu znalost jako stavu vědění, kterým rovněž rozumíme naše srozumění se s tímto stavem, naši obavu z něj, zachycení stavu znalostí, principů, metod, technik a podobně. Toto běžné užití slova znalost koresponduje s významem „vědět o něčem“.

Za druhé, používáme slovo znalost ve významu, který Peter Senge [6] nazýval „capacity for actions“, porozumění technikám, metodám, principům.

Za třetí, používáme slova znalost jako proces tvorby a zachycení faktů, principů, metod a podobně.

Jakým způsobem se tedy může přenášet znalost z vyučujícího na studenty?

Víme, že

- znalost vzniká z informace
- znalost je informace plus naše zkušenosti, dovednosti, hodnoty, pozorování
- znalost je součástí rutin, procesů, je vázána na lidskou mysl

Proces tvorby znalostí nelze nijak jednoduše zachytit. Často si člověk tento proces vůbec neuvědomuje. Některé ze znalostí vznikly jakoby mimoděk. Sesbíraná data a informace z nějakého oboru se spojí se stávajícími zkušenostmi do souvislostí. Vzniká znalost. Znalost vzniká **spojováním**.

Někdy si klademe otázku, proč se nějaké děje vyskytly, proč jsou častější než jiné. Znalost vzniká **hledáním souvislostí**.

Znalost vzniká rovněž pomalým vylučováním nesprávných možností. Je to metoda zdoluhavá, náročná, často neefektivní a pracná. Aplikace této metody na podnikový systém je přinejmenším sporná. Žádná firma si nemůže dovolit zapracovat do své strategie metodu zkoušení jako základní prvek získávání znalostí. Ale v obecné rovině lze samozřejmě napsat, že znalost vzniká **zkoušením**.

Někdy není jednoduché osvojit si nějakou činnost napoprvé. Je třeba absolvovat několik pokusů, než se podaří daný úkol zvládnout. Často se znalost vytváří po dlouhou dobu. Znovu a znovu se pokoušíme o nějakou činnost, zkoušíme a zlepšujeme. Znalost vzniká **opakováním činností**.

Znalost může rovněž vzniknout **srovnáváním**, hledáním nejlepší varianty pomocí porovnávání dostupných variant.

Ve většině případů nemůžeme rozeznat, kterou z variant byla znalost vytvořena. Vyučující to často sám nedokáže vysvětlit. Obvykle jde o kombinace výše uvedených postupů.

V literatuře zabývající se znalostmi a znalostním managementem se dále můžeme setkat s termínem **konverze**. Je to metoda tvorby znalostí jako hledání a zjišťování toho, co si jiní lidé o znalosti myslí.

Armstrong [1] uvádí, že znalosti jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití.

Podle Collisona a Parcela [2] jsou znalosti víc než pouhé know-how. Pokud know-how znamená vědět, jaké procesy použít, pak znalosti zahrnují ještě odpovědi na následující:

- vědět co, tedy znát fakta před tím, než něco uděláme
- vědět kde, tj. orientovat se, vyhledávat a nacházet správné informace
- vědět kdo, zahrnuje informace o vazbách, vztazích, kontaktech a osobách
- vědět kdy, znát nejvhodnější dobu, kdy něco udělat, načasování dílčích kroků, rovněž vhodný čas pro ukončení nějaké akce
- vědět proč, pochopení významu aktivit a jejich kontextu, poznávání souvislostí mezi příčinami a následky nějakého jednání

## 2 Předávání znalostí při výuce

Výuka je specifický proces, prioritně zaměřený na práci s informacemi a se znalostmi. Jak a jakým způsobem jsou znalosti předávány, záleží ve velké míře na osobnosti vyučujícího. Kromě tohoto pravidla hraje významnou roli proces výuky a velikost studijní skupiny.

### 2.1. Srovnání možností předávání znalostí v závislosti na procesu výuky

Z hlediska předávání znalostí je významné, jakým způsobem proces výuky probíhá. Při klasické přednášce můžeme vidět, že znalost u studentů vzniká zejména spojováním, též hledáním souvislostí a srovnáváním. Student již při zahájení vysokoškolského studia disponuje značně rozsáhlým souborem informací a znalostí z různých oborů. Je tedy zpravidla na vyučujícím, aby studentům ukázal cesty, jak tyto znalosti spojit a následně prohloubit, aby vedly ke vzniku znalostí nových.

V případě klasického cvičení pak můžeme pozorovat vznik znalostí u studentů mimo již výše popsaných možností zejména pomocí srovnávání nebo zkoušení.

### 2.2. Srovnání možností předávání znalostí v závislosti na velikosti studijních skupin

Záleží také na tom, s jak velkou skupinou studentů vyučující pracuje. Skupiny čítající padesát, sto a více studentů nejsou pro některé formy vzniku a přenosu znalostí vhodné. U větších skupin studentů jsou proto využívány přenosy znalostí typu hledání souvislostí a srovnávání (tedy forma přednášky).

S menšími skupinami studentů může vyučující pracovat interaktivně, na základě vzájemné komunikace a zpětné vazby. Pak dochází k přenosu znalostí z vyučující na studenta a na základě zpětné vazby opačně ze studenta na vyučujícího. Tato zpětná vazba je velice důležitá, pomáhá zkvalitňovat práci vyučujícího a napomáhá při hledání nových přístupů a metod. Vyučující může v každém okamžiku monitorovat proces výuky a přizpůsobit ho dané situaci. Klade to vyšší nároky na vyučujícího, a to nejen z hlediska samotného procesu výuky, ale tento přístup vyžaduje též mnohem vyšší časové možnosti vyučujícího na přípravu před výukou.

### 3 Znalostní workshopy využívané při výuce

Workshop je doplňující metodou k přednáškám k danému předmětu. Lze uvést, že je jakousi alternativou standardního cvičení. Je to však charakteristika nepřesná.

Workshop se od klasických cvičení diametrálně odlišuje.

Workshop k předmětu management na Unicorn College probíhá dle těchto pravidel:

1. Workshopu se musí zúčastnit všichni studenti, kteří si v daném semestru předmět zapsali. Účast na workshopu je tedy povinná. Ve výjimečných případech (obvykle zdravotních, v případě kombinované formy studia častěji pracovních) lze zadat individuální práci. Tato forma je však výjimečná. Zadání individuální práce je obdobné jako klasické zadání přímo na workshopu, odpadá však nutnost prezentace projektu před posluchači. Oproti tomu musí student individuální zadání vypracovat samostatně – workshop probíhá ve skupině. Individuální zadání využijí každým rokem cca 3% studentů.
2. Workshop probíhá mimo budovu školy, mimo území hlavního města. Studenti jsou soustředěni v klidném ubytovacím zařízení v přírodě nedaleko hlavního města. Doprava na workshop je individuální. Lze využít prostředků hromadné dopravy (autobus, vlak), případně se dostavit na workshop vlastním vozem. Tato možnost je zpravidla preferována (především u studentů kombinovaného studia).
3. Časová kapacita workshopu je 15 hodin. Tato časová kapacita je orientační, platí především pro vyučujícího. Studenti potřebují obvykle ke zpracování zadání delší časový úsek. Pevně je stanoven začátek workshopu, a to v 9 hod ráno příslušného dne. Studenti jsou povinni se z organizačních důvodů dostavit minimálně půl hodiny před začátkem (ubytování, ...). Dále je pevně stanoven počátek prezentace vypracovaných projektů, a to v 8.30 následujícího dne.
4. Workshop je koncipován jako týmová práce. Studenti si obvykle volí svoji pracovní skupinu sami, při přihlašování na workshop. Zástupce skupiny (vedoucí projektu) přihlašuje celý tým. Počet členů týmu je omezen, maximální možný počet je 8 studentů. Rámcový program workshopu je následující: zahájení – práce na projektu – oběd – práce na projektu – večeře – práce na projektu. Následující den jsou projekty prezentovány před hodnotiteli a před ostatními studenty. Před začátkem prezentací musí být projekty vypracovány a uloženy systému. V průběhu prezentací již nemohou členové ostatních týmů na svých projektech pracovat. Každý člen týmu je povinen odprezentovat adekvátní část projektu svého týmu.
5. Hodnocení workshopu probíhá podle následujících pravidel. Maximální možný počet bodů, který může student za workshop získat, je 100. Minimální počet bodů, který musí být dosažen jako podmínka absolvování workshopu, je 60. Student, který minimálně stanovený počet bodů nezíská, není oprávněn se zúčastnit zkoušky. Hodnocení workshopu je rozděleno do pěti kategorií. Nejvýznamnější je kvalita konečného výstupu, tj. zpracovaného projektu. Hodnotí se rovněž řízení postupu projektu ve školním informačním systému (Unicorn Univers), týmová práce, schopnost argumentace a prezentační dovednosti. První tři hodnotící kritéria jsou vyhodnocována pro celý tým jednotně, schopnost argumentace a prezentační dovednosti jsou hodnoceny individuálně. Studenti jsou na jednotlivé části workshopu připravováni při přednáškách – například prezentačním dovednostem je věnována jedna samostatná přednáška.

### 4 Studijní materiály

Studenti studující na Unicorn College mají k dispozici soubor různorodých studijních materiálů. Prvotní studijním materiálem je samozřejmě povinná literatura k příslušnému kurzu.

Dále si student může vybrat z nabídky doporučené literatury. Pokud má zájem prostudovat některou část předmětu hlouběji a podrobněji, může výběr literatury konzultovat s vyučujícím. Toho často využívají studenti, kteří zamýšlejí věnovat se tématu ve své bakalářské práci.

#### **4.1. Texty přednášek**

Texty přednášek mají studenti k dispozici ve školním informačním systému. Do systému se přihlašují pomocí vlastního ID kódu. Texty přednášek vytváří přednášející. Texty slouží pro přípravu ke zkoušce (a ke státní závěrečné zkoušce). Texty jsou také určeny těm studentům, kteří se z nějakého důvodu nezúčastnili přednášky (účast na přednáškách je nepovinná). Při samotné přednášce může vyučující využít připravený text jako vizuální pomůcku (pro studenty, kteří mají vizuální paměť, je to pomůcka praktická). Pro tento účel jsou však přednáškové texty využívány v menší míře. Jako vizuální podklad pro přednášku si vyučující většinou vytváří prezentaci.

#### **4.2. Prezentace přednášek**

Prezentace přednášek jsou využívány při samotných přednáškách pro práci vyučujícího se studenty. Tato forma je vhodnější než využití celého přednáškového textu. Prezentaci si tvoří vyučující sám. Rovněž prezentace bývají k dispozici studentům ve školním systému; z hlediska samostudia a pro přípravu ke zkouškám je však tato forma méně vhodná.

#### **4.3. Audio texty**

K části přednášek jsou studentům k dispozici audio texty. Audio texty vycházejí z klasických přednášek, psané slovo je podloženo slovem vyučujícího, který probíranou látku vysvětluje. Tato forma je vhodná pro samostudium, student si může uložit audio text na příslušný datový nosič a studovat například v prostředcích MHD, při čekání v různých situacích apod. Je to forma jednoduchá a praktická, je však opět náročná na čas vyučujícího, který musí věnovat značný čas přípravě šablony pro audio textovou nahrávku a pak nahrávání látky samotné. Pro přípravu nahrávek musí být vyčleněna speciální odhlučněná místnost, kde je zajištěno, že nahrávajícího nebude při práci nikdo vyrušovat. Nahráný text se následně upravuje stříhačem (odstraní dlouhé pauzy nebo přeřeknutí). Teprve poté může být audio text dán k dispozici studentům. Příprava jednoho takového textu v konečné délce cca 20 minut trvá zhruba dvě hodiny, vlastní nahrávka pak ještě další hodinu.

#### **4.4. Selftesty**

Studentům jsou v rámci předmětu k dispozici také selftesty, které mohou sloužit k samostudiu a k procvičování. Práce se selftestem je velmi jednoduchá a je pouze na studentovi, jestli tuto formu k procvičení učiva využije nebo ne. V případě předmětu management není ze strany vyučujícího přikládán selftestům příliš velký význam. Mnohem důležitější formou pro procvičování učiva jsou případové studie používané při výuce. Případová studie je obvykle jednoduchý problém vztahující se k probírané látce, který vyžaduje kreativní přístup studenta k jeho řešení při využití právě získaných znalostí při přednášce. Případové studie jsou obvykle připravovány k procvičování ve skupině. Posilují se tím manažerské dovednosti studentů a schopnost týmové práce. Často je též vyžadována prezentace řešení před studijní skupinou – tím dochází k rozvoji a procvičování prezentačních dovedností.

### **5 Zhodnocení předávání a řízení znalostí při výuce**

Jak bylo řečeno v úvodu, proces tvorby znalostí a jejich přenosu při výuce nelze nijak jednoduše zachytit.

Víme, že v procesu výuky vznikají nové znalosti u studentů především spojováním, dále také hledáním souvislostí.

Pokud je možné pracovat s menšími skupinami studentů, může se znalost u studentů vytvořit zkoušením, tj. pomalým vylučováním nesprávných možností. Dalšími možnostmi je opakování činností (často využíváno právě při workshopu), srovnáváním a konverzí. Jak a jakým způsobem znalost u studenta vznikne, záleží ve velké míře

na vyučujícím. Interaktivní přístupy bývají při výuce předmětu management efektivnější, kladou však mnohem větší nároky na čas vyučujícího (při samotné výuce i při přípravě). Jednoznačně je však lze pro výuku doporučit.

## Literatura

- [1]ARMSTRONG, MICHAEL. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [2]COLLISON, CH., PARCEL, G. Knowledge management. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4
- [3]CORTADA, J.W., The knowledge management yearbook 2000-2001. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. ISBN 0-7506-7258-7
- [4]CHAUVEL, D., Knowledge horizon: the present and the promise of knowledge management. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. ISBN 0-7506-7247-1
- [5]NONAKA, I., Harvard business revue of knowledge management. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-881-8
- [6]SENGE, P. M. Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1
- [7]VEBER, J. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-029-5

### ***Kontakt na autorku:***

Ing. Jarmila Zouharová, Ph.D.  
Unicorn College s.r.o.  
V Kapslovně 2/2767  
130 00 Praha 3  
zouharovajar@volny.cz

***Krátká informace o autorce:*** Autorka se narodila v roce 1967 v Olomouci. Základní a středoškolské vzdělání získala na Moravě, poté studovala na Vysoké škole ekonomické v Praze. Vystudovala zde obor matematické metody v ekonomii na fakultě informatiky a statistiky a získala inženýrský titul.

V profesním životě se zaměřila na audit, účetnictví a účetní poradenství a spojení těchto disciplín se znalostním managementem. V roce 1995 získala auditorské oprávnění a začala se věnovat auditorské činnosti. V roce 2005 zahájila studium na Vysoké škole ekonomické na fakultě podnikohospodářské v doktorském programu ekonomika a management. Pod vedením doc. Ludmily Mládkové, Ph.D. zde zpracovala a obhájila doktorskou práci z oboru znalostního managementu na téma Vliv krize na znalostní potenciál organizace. Od roku spolupracuje externě s Unicorn College, kde působí jako vyučující předmětu management. Nadále se věnuje auditorské činnosti a poradenství v uvedených oblastech.

# DETERMINANTY NÁKUPNÉHO SPRÁVANIA V SEGMENTE SENIOROV

## DETERMINANTS OF BUYING BEHAVIOUR IN SENIOR'S SEGMENT

Dagmar LESÁKOVÁ

Ekonomická univerzita v Bratislave

**Anotácia:** *Pochopenie nákupného správania zákazníkov umožňuje obchodníkom efektívne segmentovať zákaznícku bázu a cielene osloviť špecifické zákaznícke segmenty so stratégiami zodpovedajúcimi želaniam a očakávaniam kupujúcich. Výskum vnímania a hodnotenia nákupných procesov tak napomáha zdokonaľiť služby zákazníkom a zvýšiť ich spokojnosť. Cieľom predloženej state je výskum zmien v nákupnom správaní vo väzbe na premennú vek v segmente staršej populácie. Stať sa koncentruje na nákupné správanie a determinanty nákupného rozhodovania vo vekovej skupine seniorov starších ako 60 rokov. Zmeny v štruktúre a formátoch maloobchodu v SR vyvolali v posledných dvoch dekádach zmeny v nákupnom správaní celej populácie, vrátane seniorov. Tento fakt, rovnako ako demografický vývoj dokumentujúci sústavný rast podielu seniorov, podporujú opodstatnenosť nášho výskumu. Výsledky empirického výskumu dokazujú, že so zvyšujúcim sa vekom sa mení aj nákupné správanie seniorov. Negatívna korelácia existuje medzi rastúcim vekom a poklesom preferencií v prospech hyper- a supermarketov, podobne ako postojom seniorov k množstevným zľavám. Pozitívna korelácia naopak existuje medzi zvyšujúcim sa vekom a preferenciou lokálnych predajní v blízkosti bydliska seniorov, vľúdneho a kompetentného predajného personálu ako aj nízkej ceny. Výskum podporuje názor, že seniori nepredstavujú homogénny segment kupujúcich. Obchodníkom prináša cenné poznatky na lepšie uspokojenie potrieb a požiadaviek tohto dynamicky rastúceho, dôležitého segmentu zákazníkov.*

**Abstract:** *Understanding of consumer behaviour makes it possible to retailers to segment effectively customer base and to focus on specific customer segments with strategies tailor made to customer needs and expectations. Research devoted to understanding and evaluating shopping processes thus helps in improving customer services and increasing their satisfaction. The aim of this paper is exploration of changes in shopping behaviour depending on the segmentation variable age in senior population. The paper is focused on seniors groups aged over 60. Changes in structure and retail formats in Slovakia caused in last two decades vast changes in buying behavior in all age segments, including seniors. This fact together with the demographic development documenting the stable increase of seniors population, confirms the relevance of our research. The results of the empirical research suggest that with the increasing age both the shopping and consumption behaviour change. Negative correlation was found between advancing age and preferences for hyper- and supermarkets. Positive correlation exists between increasing age and preferences for smaller shops located close to the seniors living place. The results of our research offer valuable advice to retailers how to suit better needs and wants of this growing and important customer segment.*

**Kľúčové slová:** *seniori, nákupné správanie, maloobchodné formáty.*

**Keywords:** *seniors, shopping behaviour, retail formats.*

**Afiliácia ku grantu:** *VEGA 1/0612/12: Determinanty úrovne, štruktúry a tendencií v osobnej spotrebe a spotrebiteľskom správaní seniorov v kontexte cenovej a dôchodkovej politiky v SR*

### 1 Úvod

Výskum nákupného rozhodovania sa zaoberá identifikovaním faktorov determinujúcich voľbu miesta, času a predmetu nákupu, ako aj frekvencie nákupu a spotreby nakupovaných položiek [4].

V záujme uspokojenia zákazníckych potrieb je nutné, aby predajcovia poznali správanie svojich zákazníkov a faktory ovplyvňujúce ich rozhodovanie. V marketingovej teórii boli definované mnohé faktory podmieňujúce procesy rozhodovania kupujúcich a navrhnuté viaceré modely na vysvetlenie nákupného rozhodovania. Významnú skupinu faktorov determinujúcich nákupné rozhodovanie tvoria demografické faktory.

Z tohto dôvodu je užitočné a opodstatnené skúmať jednotlivé vekové segmenty a charakterizovať spotrebiteľské správanie vo vnútri a medzi jednotlivými vekovými skupinami.

Skúmanie reálneho správania zákazníkov v nákupnom procese umožňuje predajcom posúdiť mieru naplnenia požiadaviek a očakávaní zákazníkov. Predložená stať má ambíciu poskytnúť na báze segmentačnej premennej „vek“ nové poznatky o nákupnom rozhodovaní seniorov.

## **2 Seniori ako cieľový segment**

Seniori predstavujú v súčasnej marketingovej praxi opomínaný a prehliadaný segment. Tento fakt je do istej miery prekvapujúci, nakoľko demografický vývoj, zdravotná starostlivosť a zmena životných postojov mnohých seniorov naznačujú nezanedbateľný potenciál tejto cieľovej skupiny. Sociologické výskumy dokumentujú, že trh seniorov bude v nasledujúcich rokoch jedným z mála rastúcich trhov. Aj keď záujem obchodníkov o starších zákazníkov v posledných rokoch mierne vzrástol, dôkladný výskum potenciálu a špecifik tohto trhového segmentu zatiaľ chýba. Dôvody sú viaceré. V mnohých prípadoch majú marketingoví a reklamní manažéri relatívne mladý vek, takže im chýba citlivosť a ochota zaoberať sa náročnými a kritickými staršími zákazníkmi. Často existuje aj obava, že adaptáciou marketingových nástrojov na seniorov stratí značka atraktivnosť pre mladých zákazníkov. Nie zriedka sa argumentuje vyšším vekom seniorov ako dôvodom, ktorý neumožňuje dlhodobšie vzťahy so zákazníkmi a smeruje tak záujem podnikov na mladšie segmenty.

Seniori však vykazujú v porovnaní s mladšími zákazníkmi podstatne vyššiu vernosť značkám. Pokiaľ ponuka zodpovedá ich očakávaniam kvality, je pravdepodobnosť presunu na inú značku minimálna.

Nakoľko seniori vykazujú v dôsledku odlišných životných skúseností, príjmu a spôsobu života veľmi heterogénne správanie, nie je efektívne použitie jednej jedinej stratégie na celý segment seniorov. V podstate existujú dve možnosti získania trhu seniorov [6]. Prvá možnosť spočíva v stratégii získania zákazníkov už v mladých rokoch a jeho udržania až do vysokého veku. V dôsledku zmien v spotrebiteľskom správaní v jednotlivých fázach života, ktoré sa premietajú aj do poklesu zákazníckej vernosti, sa však realizácia tejto stratégie javí ako značne obtiažna. Navyše, existujú určité produkty a služby, ktoré sú kupované až od určitého veku. Druhá možnosť sa preto koncentruje priamo na starších zákazníkov a možno ju označiť ako klasickú formu marketingu seniorov.

## **3 Vek ako determinant nákupného rozhodovania**

V teórii a praxi sa na skúmanie nákupného rozhodovania používajú viaceré premenné. Tieto premenné zahŕňajú demografické, geografické, ekonomické, motivačné, postojoyé a iné faktory [5]. Každá segmentačná stratégia má vo svojej aplikácii ako prednosti tak aj nedostatky a jej výber bude vždy závisieť od cieľa výskumu. Pre účely nášho výskumu bude použitá demografická premenná vek a skúmaný bude jej vplyv na nákupné správanie zákazníkov. Zákazníci rôznych vekových segmentov vykazujú rôzne potreby a želania, ktoré sa premietajú do odlišných nákupných zvykov a rozdielnej úrovne spokojnosti. Pre obchod bude teda užitočné segmentovať svojich zákazníkov aj na báze kritéria veku.

Vyšší vek prináša so sebou zmeny v potrebách a očakávaní jednotlivcov, ktoré sa premietajú do výberu a nákupu produktov a služieb. Schopnosti a vekom podmienené obmedzenia zákazníkov vykazujú významný vplyv na spôsob nákupu [4], takže obchodníci by mali rešpektovať vplyv veku na správanie a spokojnosť seniorov.

Doterajšie výskumy odhalili, že vek zohráva nezanedbateľnú rolu v nákupnom rozhodovaní a správaní. Aktuálny výskum M. Solomona [6] o emocionálnych postojoch k nakupovaniu odhalil, že v porovnaní s mladšími vekovými segmentmi kladú seniori väčší dôraz na zmyslové aspekty nakupovania. Existujú však tiež názory, ktoré s existenciou tejto väzby nesúhlasia a tvrdia, že vek má iba sekundárny vplyv na proces nákupu a dokonca, že veková segmentácia je zbytočná [5]. Domnievame sa, že aj táto dichotómia názorov opodstatňuje skúmanie veku ako determinanta nákupného rozhodovania seniorov. Vzhľadom na súčasnú vekovú štruktúru populácie a budúce projekcie jej vývoja musia obchodníci hľadať spôsoby uspokojenia potrieb seniorov a zistiť, ktoré faktory sú pre nich významné a ako ovplyvňujú ich rozhodovanie.



#### 4 Ciele a metodológia výskumu

Starnutie je globálnym fenoménom a počet seniorov sa aj v SR výrazne zvyšuje. Napriek rastu podielu tohto vekového segmentu sa však seniorom ako špecifickému zákazníckemu segmentu nevenovala primeraná pozornosť. Obchodníci sa domnievali, že segment seniorov nie je dostatočne atraktívny a neopodstatňuje osobitné marketingové aktivity.

Cieľom predloženej state je posúdiť vplyv veku ako významného determinanta v nákupnom rozhodovaní v kategórii potravín v segmente 60 a viacročných zákazníkov. Vekový segment 60 + tvorí v celkovej populácii SR približne 18 % a do roku 2030 by sa mal takmer zdvojnásobiť. Ide teda jednoznačne o segment hodný skúmania. Naším cieľom je posúdiť nákupné správanie seniorov a zmeny v ich správaní so zvyšujúcim sa vekom. Tým potvrdíme opodstatnenosť použitia veku ako segmentačnej premennej vo väzbe na nákupné rozhodovanie. Významná pozornosť bude venovaná diverzite segmentu seniorov a získaniu dát o jednotlivých subsegmentoch celého segmentu seniorov. Domnievame sa totiž, že skúmanie segmentu seniorov ako jednej homogénnej skupiny by bolo povrchné a značne nepresné.

Keďže pre analýzu a pochopenie vzťahu kupujúcich k predajnej jednotke má významný vplyv klasifikácia predajných jednotiek, bolo vo výskume dôležité použiť vhodné členenie. Pre účely klasifikácie potravinárskych predajní existuje viacero kritérií; pre účely nášho výskumu rozlišujeme supermarkety potravín, samoobslužné predajne s počtom pokladníc menej ako 4 a malé prevádzky s 1-2 pokladnicami.

Výskum bol realizovaný na vzorke 118 respondentov vo veku 60+, ktorí realizujú svoje nákupy potravín individuálne (t.j. strava im nie je dovážaná, ani sa nestravujú v zariadeniach dennej starostlivosti o seniorov). Dotazník mal písomnú formu a obsahoval prevažne uzavreté otázky. Vek bol skúmaný ako hlavná premenná výskumu, pričom súbor respondentov bol rozčlenený do piatich vekových subsegmentov (60-64, 65-69, 70-74, 75-79 a 80+) s cieľom porovnať nákupné rozhodovanie v rámci a aj medzi jednotlivými vekovými skupinami. S využitím SPSS boli vyhodnotené  $\chi^2$  testy na nezávislosť premenných s cieľom posúdiť vzťah medzi vekom a nákupným rozhodovaním. Štatistická významnosť bola meraná na úrovni  $p \leq 0,05$  pre všetky testy. Cramerov koeficient bol vypočítaný ako normovaná miera sily asociácie medzi dvojicami skúmaných premenných.

#### 5 Výsledky výskumu

Preferované miesto nákupu seniorov sa v skúmaných piatich vekových subsegmentoch líši, pričom najmladší segment preferuje nákupy v supermarketoch (tabuľka 1). Preferovanie supermarketov významne klesá s postupujúcim vekom a indikuje 53 %-nú diferenciu medzi najmladšou vekovou skupinou a najstaršou vekovou skupinou (69 % versus 16 %). Na rozdiel od negatívnej korelácie medzi vekom a preferenciou supermarketov, je zvyšujúci sa vek pozitívne korelovaný s preferovaním samoobsluhy ako miesta nákupu. Podobne pozitívna korelácia bola zistená medzi voľbou malých lokálnych predajní s potravinárskym sortimentom a zvyšujúcim sa vekom seniorov.

Signifikantná závislosť bola pozorovaná medzi vekom respondentov a umiestnením jednotky predaja, v ktorej sa realizovali najčastejšie nákupy potravín ( $df = 12$ ,  $n = 118$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\chi^2 = 74,583$ ). Uvedená závislosť rastie postupne s vekom, pričom k výraznému nárastu využívania prevádzok čo najbližšie lokalizovaných k miestu bydliska seniorov dochádza v najvyššom vekovom subsegmente. Približne 81 % seniorov starších ako 80 rokov nakupuje potraviny hlavne v tesnej blízkosti svojho bydliska. Toto číslo je takmer dvojnásobné v porovnaní s najmladším vekovým subsegmentom a naznačuje, že prevádzky umiestnené v blízkosti rezidenčných oblastí sú preferované hlavne najstaršími seniormi.

Tab. 1 Nákupné správanie seniorov

	60-64 (n=36)	65-69 (n=33)	70-74 (n=23)	75-79 (n=15)	80+ (n=11)	hodnota p
<b>Typ predajnej jednotky (%)</b>						
Supermarket						
Samoobsluha						
Malá predajňa s obsluhou	69 11 20	65 13 22	44 22 34	19 37 44	16 26 48	p<0,001*
<b>Lokalizácia predajne (%)</b>						
Okrajové časti						
Centrum	25	19	11	10	8	p<0,001*
Miesto bydliska	32 43	26 55	20 69	18 72	11 81	
<b>Doprava do predajne (%)</b>						
Peši						
Hromadná doprava	29 33	30 34	32 36	34 35	35 33	p<0,001*
Automobil						
Pomoc pri nákupe	27 11	24 12	18 14	14 17	7 25	
<b>Frekvencia návštevy predajne (%)</b>						
Denne	19	15	12	12	12	p<0,001*
2-4 x týždenne	40	38	37	33	37	
Raz týždenne	24	33	33	38	34	
Menej ako raz týždenne	17	14	18	17	17	
<b>Problémy s mobilitou do predajne (%)</b>						
Áno						
Nie	12 88	14 86	19 81	26 74	36 64	p<0,001*
<b>Plánovanie nákupu potravín (%)</b>						
Plánuje každý nákup	73	76	81	82	84	p<0,001*
Plánuje občas	22	19	15	15	13	
Neplánuje	5	5	4	3	3	

Zdroj: vlastný výskum

Poznámka:

Cramerov koeficient efektu veľkosti: \* malý, \*\* stredný, \*\*\* veľký; signifikantné diferencie vypočítané medzi skupinami

S miestom nákupu úzko súvisí spôsob dopravy do miest predaja. Výsledky výskumu naznačujú, že percento respondentov využívajúcich na nákup auto sa s vekom postupne znižuje a rastie odkázanosť na pomoc pri nákupe. Zvyšujúci sa vek bol signifikantne korelovaný s rastúcimi problémami mobility pri návšteve potravinárskych predajní ( $df = 4$ ,  $n = 118$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\chi^2 = 25,399$ ). Respondenti v najvyššom vekovom subsegmente vykazovali ťažkosti takmer trojnásobne vyššie než v najnižšom vekovom subsegmente (36 % versus 12 %). Pozitívna korelácia je zrejma medzi vekom a problémami návštevy obchodných jednotiek, čo

ilustruje sústavná progresia počtu seniorov udávajúcich problémy s mobilitou naprieč všetkými piatimi subsegmentami.

## 6 Diskusia

Nákupné správanie seniorov z hľadiska preferovaného typu predajnej jednotky, frekvencie návštevy predajnej jednotky, miesta nákupu a spôsobu dopravy vykazovalo signifikantnú závislosť na veku kupujúcich. Mladšie subsegmenty seniorov uprednostňovali nákup potravín v supermarketoch s postupným znižovaním miery ich preferovania u najvyšších vekových kategórií.

V posledných dvadsiatich rokoch zaznamenal potravinársky maloobchod na Slovensku dynamické zmeny, ktoré vyústili do poklesu počtu malých predajní s 1-2 pokladnicami a dominancie niekoľko málo obchodných reťazcov. Spôsob predaja potravín prešiel v poslednej dekáde výraznou zmenou, takže v roku 2010 generovalo v SR šesť obchodných reťazcov takmer 70 % všetkých tržieb z predaja potravinárskeho tovaru. Viac ako 60 % domácností Slovenska realizuje rozhodujúcu časť svojich potravinárskych nákupov v hyper- a supermarketoch. Vzhľadom na dominanciu obchodných reťazcov však uvedené preferencie nemožno označiť za prekvapujúce. Napriek uvedenému faktom nevyužívajú seniori hyper- a supermarkety v rovnakej miere ako mladší zákazníci. To je dôležitý poznatok, pretože napriek početnosti a „všade prítomným“ hyper- a supermarketom je evidentné, že seniori nie sú ich oddanými zákazníkmi a cítia sa v nich stratení [2].

Dôsledkom zvyšovania počtu hyper- a supermarketov veľkých obchodných reťazcov bol postupný pokles iných formátov potravinárskeho predaja. Počet samoobslužných potravinárskych predajní s počtom pokladníc menej ako štyri poklesol za posledné dve dekády o 40 % a malých predajní s 1-2 pokladnicami o 45 %. Z hľadiska nákupného správanie seniorov ide o negatívny vývoj, nakoľko ich preferencie sa viazu práve na uvedené dva formáty. Malé predajne s jednou pokladnicou sú uprednostňované najstaršími vekovými skupinami z dôvodu ich menšej plochy, jednoduchšej orientácie v nich a postačujúceho tovarového sortimentu. Obvykle však majú vyššie ceny než veľké supermarkety, čo pre seniorov spoliehajúcich sa výlučne na nákupy v malých predajniach môže znamenať značnú nevýhodu. Ceny potravín závisia totiž aj na type predajnej jednotky a rozdiel v cenách môže byť nezanedbateľný. Výsledky nášho výskumu potvrdzujú väzbu medzi demografickými charakteristikami a výberom typu predajnej jednotky.

Skúmanie preferovaného typu predajnej jednotky potvrdilo signifikantné rozdiely medzi jednotlivými skupinami seniorov ( $df = 8$ ,  $n = 118$ ,  $p < 0,001$ ,  $\chi^2 = 56,454$ ). V porovnaní so staršími seniormi využíva iba nepatrný podiel „mladých“ seniorov, t.j. kupujúcich vo veku 60-64 rokov miestne predajne na nákupy všetkých potravinových článkov. To potvrdzuje predpoklad o vyššom využívaní lokálnych predajní na rozhodujúcu časť potravinárskych nákupov s postupujúcim vekom.

Signifikantná väzba bola zistená medzi vekom respondentov a umiestnením predajnej prevádzky. Lokalizácia predajne sa potvrdila ako faktor výberu miesta nákupu, pričom vplyv veku sa prejavil v preferovaní predajných jednotiek lokalizovaných v blízkosti miesta bydliska seniorov. Existencia predajne v „susedstve“ bývania seniorov je kľúčovým momentom a sociologické výskumy ju identifikovali ako požiadavku rozvoja nielen územnej ale aj sociálnej infraštruktúry. Pre starších seniorov má obrovský význam a závislosť kupujúcich na nej rastie priamo úmerne s vekom. Likvidácia malých predajní má v tomto zmysle na starnúcu populáciu negatívny vplyv.

Schopnosť šoférovať napomáha v zabezpečení adekvátneho prístupu k rôznym miestam predaja a v udržaní si nezávislosti. Nakoľko schopnosť šoférovania sa s vekom znižuje, je aj pravdepodobnosť obmedzení v nákupoch u seniorov vyššia. Potvrdila sa významná závislosť medzi vekom a spôsobom dopravy do predajne ( $df = 12$ ,  $n = 118$ ,  $p < 0,001$ ,  $\chi^2 = 69,993$ ). Vek má významný vplyv na fyzickú mobilitu, pričom s rastúcim vekom sú zákazníci stále viac závislí na pomoci. Približne 42 % respondentov vo veku viac ako 75 rokov sa spolieha na pomoc niekoho iného pri zabezpečovaní nákupu potravín. Obmedzenie v možnostiach dopravy do miest predaja významne ovplyvňuje (a obmedzuje) nákupné správanie seniorov.

Vek ovplyvňuje nielen nákupné správanie ale aj konzumáciu potravín. Výsledky výskumu dokazujú, že vek je pozitívne korelovaný s objemom nákupu a plánovaním nákupu potravín ( $df = 4$ ,  $n = 118$ ,  $p < 0,05$ ,  $\chi^2 = 13,301$ ). Staršie vekové subsegmenty výrazne inklinujú k plánovaniu nákupov a udržiavaniu vyšších zásob potravín v domácnosti. Toto zistenie môže súvisieť s faktom, že najstarší seniori majú problémy v dochádzke do potravinárskych predajní a sú závislí na pomoci pri nákupoch. Práve obava z absencie pomoci pri nákupe potravín vedie k vytváraniu vyšších zásob v porovnaní s mladšími vekovými skupinami.

## 7 Záver

Výsledky výskumu dokazujú, že s postupujúcim vekom sa mení nákupné rozhodovania a správanie seniorov. Predložené zistenia potvrdzujú, že segment starších zákazníkov nemôže a nemal by byť považovaný za homogénnu skupinu, nakoľko jeho členovia vykazujú odlišné správanie a postoje. Dokumentovali sme, že vek je významným determinantom nákupného rozhodovania. Je však potrebné upozorniť, že fyzické dôsledky starnutia nie sú jediným faktorom spôsobujúcim zmeny v nákupnom správaní. Aj zmeny spôsobu života vyplývajúce z procesov starnutia, vzdelanie, ekonomická situácia vplývajú na správanie jednotlivca.

Z výsledkov výskumu možno odvodiť rad odporúčaní pre obchodníkov ako v oblasti ovplyvnenia nákupného rozhodovania seniorov, tak v oblasti zmiernenia negatívnych dôsledkov veku pri nákupných procesoch. Z hľadiska výberu miesta predaja by samoobsluhy s veľkosťou do 4 pokladníc mali riešiť spôsob pritiažnutia starších zákazníkov a malé nezávislé predajne spôsob udržania tohto vekového segmentu. Lokalizácia predajnej jednotky má významný vplyv na jej návštevnosť, takže podnikatelia by pri úvahách a plánoch otvorenia nových jednotiek mali zvažovať aj ich umiestnenie z hľadiska dostupnosti pre starších zákazníkov.

Zistenia z výskumu dokazujú, že segment seniorov je heterogénny a že existujú významné rozdiely medzi jednotlivými jeho parciálnymi segmentmi. Vek bol potvrdený ako významný determinant vysvetľujúci zmeny spotrebiteľského a nákupného rozhodovania. Poznanie potrieb, želaní a očakávaní seniorov môže priniesť nielen vyššiu spokojnosť a lojalitu tohto zákazníckeho segmentu, ale aj zlepšenie pozície a imagu predajných jednotiek.

## Literatúra

- [1] GARDNER, C. - SHEPPARD, J. Consuming Passion: The Rise of Retail Culture. London: Unwin Hyman Limited, 1989.
- [2] LESÁKOVÁ, D. Zmeny v nákupnom a spotrebiteľskom správaní obyvateľstva SR. In Trendy nákupného a spotrebiteľského správania zákazníkov v podmienkach ekonomickej nestability : zborník vedeckých ští z riešenia výskumného projektu VEGA. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2011.
- [3] MAJARO, S. The Creative Marketer. Oxford : Butterworth – Heinemann Ltd., 1991.
- [4] RICHTEROVÁ, K. Ja, slovenský spotrebiteľ. In Trendy nákupného a spotrebiteľského správania zákazníkov v podmienkach ekonomickej nestability : zborník vedeckých ští z riešenia výskumného projektu VEGA. Bratislava : vydavateľstvo EKONÓM, 2011.
- [5] SCHIFFMAN, L - KANUK, L. Consumer Behaviour. 8th Edition. New-York : Pearson Prentice-Hall, 2004.
- [6] SOLOMON, M. Consumer Behaviour: Buying, Having, Being. 6th Edition. New-York : Pearson Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, 2004.

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

Prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika

***Informácia o autorku:*** Prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc. je profesorkou na Katedre marketingu Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Vo výskume sa venuje otázkam strategického marketingu, marketingových analýz a prognóz, globálneho marketingu.

# PRAGRAM – PRÁVNÍ GRAMOTNOST V MEDICÍNĚ

## PRAGRAM – LAW LITERACY IN MEDICINE

Jaroslav ZLÁMAL, Miloslav KLUGAR

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařská fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

**Anotace:** Článek pojednává o projektu PraGraM – Právní gramotnost v medicíně na Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky Lékařské fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. V článku jsou uvedeny důvody vzniku tohoto projektu, jeho cíle, obsahová náplň, výstupy. V současné době skupina metodiků ve spolupráci s konzultanty a experty připravuje studijní materiály k realizaci projektu.

**Abstract:** The article discusses with the project PraGraM – The legal literacy in medicine at the Department of social medicine and health policy of Faculty of medicine of Palacky University Olomouc. The article presents the reasons for developing of the project, its objectives, contents and outputs. Study materials for the project are currently preparing by group of methodologists in collaboration with consultants and experts.

**Klíčová slova:** právo, etika, ekonomie, komunikace, nové metody výuky

**Key words:** law, ethics, economics, communication, new methods of teaching.

**Afiliace ke grantu:** Právní gramotnost v medicíně (PraGraM) r. č.: CZ.1.07/2.2.00/28.0152

### 1 Úvod

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky Lékařské fakulty v Olomouci, vedený přednostkou Doc. PhDr. Kateřinou Ivanovou, Ph.D., získal v roce 2011 grant ESF pod názvem PraGraM – právní gramotnost v medicíně. Jedná se o rozsáhlý projekt, jehož realizace je plánována od počátku roku 2012 až do konce roku 2014. Projekt je průřezový, počítá s účastí odborníků celkem 4 fakult Univerzity Palackého v Olomouci (celkem z 8 fakult), proto také hlavním gestorem a statutárním zástupcem celého projektu je rektor UP prof. RNDr. Miroslav Mašláň, CSc., hlavním garantem projektu pak Doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D. Odborným vedoucím projektu je ve spolupráci s odborným garantem PhDr. Miloslav Klugar, Ph.D. Do projektu jsou zapojeni všichni interní členové Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky Lékařské fakulty UP v Olomouci.

### 2 Cíle projektu

Studium všeobecného lékařství, resp. i studium zubního lékařství je zaměřeno na medicínské obory, lékařskou praxi, případně na studium souvztažných odborných předmětů.

Studium těchto odborných předmětů klade na každého studenta značné nároky, proto jejich hlavní pozornost je zaměřena především na profilové předměty vztahující se k výkonu lékařského povolání.

Po příchodu do praxe se však především mladí lékaři začínou potýkat s problémy, na které nejsou při současném systému studia plně připraveni, jako je nárůst agresivního jednání některých pacientů, stresová zátěž a s ní související riziko profesního pochybení, omylu, případně i narůstání syndromu vyhoření, obtížnost komunikace s některými pacienty atd (KRÁLOVÁ, ZEDKOVÁ, NAKLÁDALOVÁ, POTOMKOVÁ, 2005; KRÁLOVÁ HEŘMANOVÁ, 2010).

Na tyto situace nejsou vesměs studenti připraveni, avšak hektická současnost na ně klade stále vyšší a vyšší nároky, které není lehké plnit. To se týká všech profesí vyžadujících neustálé zvyšování kvalifikace, prohlubování odborných vědomostí, přísun informací, nutnosti stále číst odbornou literaturu, vědecké články atd. Zvláště však tato potřeba narůstá u lékařů a vůbec zdravotnického personálu. Úloha lékaře je tak již od počátku profesního růstu vystavena poměrně vysokému tlaku, velkých požadavků nejen na jejich odborné znalosti a

schopnosti, ale také na zajištění přiměřeného komunikačního a časového komfortu věnovaného pacientům, kolegům, zdravotníkům mnoha souvztažných profesí, prostě dobré a odolné orientaci v prostředí, které studenti během studia často viděli jen v modelových situacích, či krátkodobém a proměnlivém světle (KRÁLOVÁ, ZEDKOVÁ, HUSÁROVÁ, RAKOVÁ, 2007).

Především na začátku své kariéry však musí čelit i ekonomickým tlakům, neboť jejich profese je často investičně náročná, musí řešit četné právní otázky, někdy i soudní spory, často se potýkají s etickými problémy vůči pacientům, jejich rodinám, případné medializaci a dalším problémům spjatým s výkonem profese. Do toho je nutné zařadit i jejich jiné životní role jako je role manžela (manželky), rodiče dětí, vlivu celé rodiny včetně svých rodičů a rodičů partnera, vlivu svých známých, přátel, zájmových činností, spoluobčanů atd., sladění těchto rolí při náročném povolání, které často vyžaduje přesčasy, služby, pohotovost apod., (což je specifický rys tohoto povolání), klade značné nároky i na znalosti z oblastí jiných, převážně společenských věd (ROSTA, NYLENNÁ, AASLAND, 2009).

*Narůstající požadavky na výkon lékařské praxe musí nepochybně již dnes reflektovat zejména pregraduální příprava všech mediků na lékařských fakultách.*

Procesy, o kterých se výše zmiňujeme, se objevují na celém světě, v každé civilizaci, v každé společnosti, území, státě, avšak v naší zemi je tento trend, který někdy ústí až do fyzického či právního napadání lékařů, zvláště při poskytování první pomoci, je posledních letech výrazně zjevné a lékaři, a to ani starší a zkušenější nejsou na tyto nové jevy dostatečně připraveni (KRÁLOVÁ, HANSMANOVÁ, PAPEŠ, 2009). Nejsou připraveni komunikačně zvládnout situaci, neorientují se často v právních otázkách, etickém postoji a dalších potřebných vědách, které mohou pomoci zvládat právě stresové situace, které často vedou i k fyzickému napadání lékaře či jeho dehonestaci v tisku či televizi. To vše vyžaduje i tento způsob přípravy budoucího povolání, získání potřebných přehledových znalostí většího okruhu společenských věd jako je především právo, ekonomie, sociologie a další. Na tuto potřebu reagovala právě Lékařská fakulta v Olomouci, kdy Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky se podařilo prosadit koncept takového přípravy mediků a získat grant z prostředků ESF.

### **3 Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky LF UP v Olomouci**

Ústav se dlouhodobě zabýval a zabývá především výukou oboru sociálního lékařství a zdravotní politiky pro všeobecný směr lékařského studia. Výuka na ÚSLZP je tak zaměřena na identifikaci socioekonomických, behaviorálních a dalších faktorů, které ovlivňují zdravotní potřeby obyvatelstva, principy zdravotní politiky v historickém a mezinárodním srovnání a základní právní normy upravující péči o zdraví. Kompetence ústavu se však v posledním desetiletí značně rozšířily, a to především do oblasti zdravotnických nelékařských oborů, kde zabezpečuje výuku značného rozsahu dnes již pro několik oborů. Rozšíření výuky probíhalo postupně, hlavně se zavedením nového magisterského oboru „Management zdravotnictví“, který byl původně od roku 1998 zaveden na LF UP ve formě navazujícího kombinovaného studia. Tento obor vzdělává budoucí manažery na různých řídicích stupních zdravotnických zařízení.

V souvislosti se vznikem, resp. osamostatněním se zdravotnických nelékařských oborů do formy samostatné osmé fakulty UP v Olomouci, tj. Fakulty zdravotnických věd (od 2008), přešla výuka tohoto oboru pod kompetenci nové fakulty, nicméně Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky LF UP nadále zabezpečuje výuku nejen tohoto oboru, ale postupně převzal odpovědnost i za výuku ekonomiky zdravotnictví a zdravotní péče v daleko větším rozsahu a intenzitě než tomu bylo doposud. To se týká výuky například pro dlouhodobou ošetrovatelskou péči, porodní asistenci, optometrii a další obory. Kromě výuky je však ústav zaměřen ve značné míře na plnění úkolů v oblasti vědy a výzkumu. To je však samostatná oblast činnosti ústavu, jejíž podrobné členění není předmětem tohoto článku. Je však třeba se zmínit alespoň o předcházejícím velkém realizovaném projektu v oblasti výuky zajišťované ÚSLZP, a to rozšíření právních a ekonomických znalostí pro nově koncipovaný obor zubního lékařství formou e-learningu.

### **4 Nová výuka na LF UP v Olomouci**

Lékařská fakulta UP v Olomouci zavedla v r. 2008 výuku nového oboru „zubní lékařství“. Obor navázal na předcházející obor „stomatologie“, který byl šestiletý a částečně vycházel ze společného studia všeobecného lékařství. Nový obor „zubní lékařství“ byl od počátku koncipován jako zcela samostatný lékařský obor, který reagoval a reaguje na zvýšenou potřebu zubních lékařů v ČR.

Ta je dána jednak nedostatečným počtem zubních lékařů, jednak jejich věkovou strukturou, kdy většina zubních lékařů je spíše v druhé polovině produktivního věku. Řešením byl vznik nového samostatného oboru, kdy výuku oboru lze dokončit za 5 roků, potřebě praxe pomáhá i zvýšené množství posluchačů a tedy i budoucích absolventů tohoto studia.

Nová koncepce oboru klade větší důraz na studium těch povinných disciplín, které mají bezprostřední odraz v medicínských znalostech studujících, jakožto i potřeby většího rozsahu praktických postupů a dovedností přímo v ordinacích.

Novinkou reagující na potřebu samostatnosti budoucích zubních lékařů byl také zcela žádoucí důraz na právní a ekonomickou samostatnost zubních lékařů. Většina zubních lékařů (snad jen s výjimkami zaměstnanců klinik a podobných zdravotnických zařízení) je z ekonomického hlediska v pozicích OSVČ – osob samostatně výdělečně činných, tedy privátních lékařů, kteří svou činnost vykonávají v nezávislé podobě FO (fyzických osob). Tato pozice ovšem vyžaduje poměrně značné znalosti ekonomické i právní. Úkolem výuky těchto disciplín byl od počátku pověřen Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky Lékařské fakulty UP v Olomouci.

Již na tuto výuku získal Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky UP v Olomouci grant ESF zaměřený na technickou a metodickou pomoc výuce formou e-learningu, kde hlavním garantem celého projektu byla přednostka ÚSLZP doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D., koordinátorem a zpracovatelem projektu Mgr. Robert Klos, Ph.D. Tento projekt, který byl a je neméně úspěšným předchůdcem projektu PraGraM, znamenal pro členy Ústavu získání nezbytných zkušeností s novými formami výuky, přípravy studijních materiálů a novou koncepcí práce.

Tato výuka je zaměřena na praktické kroky absolventa oboru „zubní lékař“ při založení jeho vlastní ordinace v pozici OSVČ. K tomu je zapotřebí četných dokumentů z úřadů, povolení, soupisů a právních náležitostí. Lékař (FO) musí uzavřít smlouvy se zdravotními pojišťovnami, musí jim vykazovat své výkony, které je povinen zasílat buď na elektronických médiích či přímo elektronicky, musí si otevřít bankovní účet a vykazovat své zdanitelné příjmy a výdaje. K tomu patří i pravidelné roční přiznání k dani z příjmů FO, v případě úvěrů splácení splátek včetně úroků či případně splácení leasingu. Základní ekonomické propočty výhodnosti cizích zdrojů musí být provedeny předem. I lékař musí dbát na řádné odvody zdravotního a sociálního zabezpečení za své zaměstnance i za sebe, řádně vést evidenci svého firemního majetku, výkonů, závazků i pohledávek atd.

S těmito běžnými ekonomickými praktickými činnostmi musí být posluchači seznámeni, některé ekonomické výpočty se musí v rámci cvičení sami vypracovat, musí porozumět základním ekonomickým procesům i legislativnímu rámci své profese.

Právě potřeba rychlé orientace zubních lékařů po otázkách právních a ekonomických při etablování se na prostředí praxe, byla inspirující i pro ideu postupného rozšiřování právních a ekonomických, jakožto i dalších potřebných věd pro výkony profesí všeobecných lékařů. Tato potřebnost byla založena především na vlastním průzkumu provedeném mezi posluchači všeobecného lékařství na UP, z jejich poznatků vycházela i koncepce projektu PraGraM.

#### 4 Průzkum

Růst výukové zátěže byl i podkladem pro hledání nových, progresivních forem výuky pomocí e-learningu, využívání moderních vyučovacích prostředků atd. Pod vedením Doc. PhDr. Kateřiny Ivanové, Ph.D. je ústav zaměřen kromě klasické, standardní výuky sociálního lékařství a zdravotní politiky, především na poskytování relevantních informací, pomoci studujícím orientovat se nejen v lékařské problematice, ale nově i v pragmatičtějších vědách počínaje základy komunikace, ekonomiky ordinace či celého zdravotního střediska až do úrovně celé nemocnice, základům práva atd. Tento trend orientace výuky je založen na interním průzkumu, který byl proveden mezi studenty LF (HUSÁROVÁ, KRÁLOVÁ, 2008).

Z ankety provedené na LF UP v Olomouci mezi 100 studenty 4. ročníku všeobecného lékařství a zubního lékařství v minulých letech o očekáváních a následném hodnocení vyplynulo, co očekávají studenti během studia na Lékařské fakultě od výuky tzv. měkkých dovedností:

- Schopnost porozumět sám sobě, lépe pochopit pacienta,
- osvojit si zásady a základy právního povědomí při práci s nemocnými a s ostatními zdravotnickými pracovníky,
- porozumět zákonům týkajícím se lékařské profese,
- naučit se způsoby a zásady sdělování závažných diagnóz a získat více informací o psychosomatické medicíně,
- dozvědět se více o souvislostech mezi tělem a psychikou i o tom, jak se navzájem ovlivňují a na jakých onemocněních se psychika nejvíce podílí, včetně psychosomatické a psychologické problematiky nevyčísitelně nemocných a umírajících,
- zlepšit se v základních komunikačních dovednostech,
- naučit se rozdělit profesní a soukromý život,
- pochopit alespoň základní ekonomické a právní souvislosti v lékařské praxi (systém platby pojišťovny za provedené výkony, tržní mechanismy s důrazem na zdravotnickou praxi).

Studenti tak sami projevili svůj zájem na zavedení nových předmětů či nově koncipovaných předmětů z oblasti, které se staly podkladem pro vlastní projekt PraGraM.

## 5 PraGraM – právní gramotnost mediků

Hlavní idea tohoto projektu vychází z potřeb postupné změny ve znalostních podmínkách pro výkon lékařské profese. Lékař potřebuje a čím dál více bude potřebovat osvojení si základní právní gramotnosti a s ní související gramotnosti ekonomické, finanční. Cíle projektu tedy zahrnují:

- nastavení základů právního povědomí pro budoucí lékařské obory u mediků všeobecného oboru medicíny, jakožto i s ní související ekonomické, potažmo finanční gramotnosti a orientace,
- inovace současných materiálů pro výuku dle požadavků moderních metod vzdělávání,
- zavedení systému vzdělávání v nových oblastech zájmů praxe i mediků v nových předmětech a výukových disciplínách (vytvoření nových předmětů typu „C“),
- větší zapojení odborníků z praxe do systému univerzitního vzdělávání,
- zavedení nových učebních pomůcek formou interaktivních sešitů včetně souhrnné monografie Právo v lékařské praxi.

Dle renomovaných odborníků České lékařské společnosti J.E. Purkyně chybí v současném systému pregraduální výuky medicíny tyto aspekty:

- syntéza poznatků z jednotlivých oborů a studijních disciplin,
- zaměření výuky na některé základní schopnosti namísto kladení důrazu na podrobné specializované znalosti,
- schopnost naučit studenty medicínsky myslet na úkor zapamatování si kvanta poznatků, které se neustále aktualizují a dají se vyhledat v odborné literatuře,
- chybí zvládnutí právních otázek a příkladů dobré praxe pro lékaře,
- komunikace s pacientem, navázání prvotního kontaktu, základy etiky a rétoriky,
- zvýšení důrazu na komunikační schopnosti studentů (ty přitom potřebuje každý lékař během kontaktu s pacientem),
- snaha o zvýšení znalostí o právním povědomí medicíny,
- větší zapojení konkrétních případů akutních stavů, kdy se musí lékař ihned rozhodovat, protože na jeho rozhodnutí závisí, jak bude či nebude nemocný žít a existovat.

Do určité míry korespondují tyto požadavky ČLK i s požadavky NERVu, podle něhož by mělo české školství začít klást důraz na finanční a právní gramotnost obyvatelstva. Je zřejmé, že právě lékaři se ve své profesi často ocitají ve specifických právně problematických i ekonomicky nejasných situacích, na které nejsou znalostně připraveni. Znalost vybraných právních norem, jakožto i základní orientace po ekonomické a finanční problematice výkonů, rozhodování mezi etikou a ekonomikou, schopnost uplatňování a porozumění celkovému konceptu práva může pomoci při prevenci selhání lékaře jako jednotlivce, tak i celých zdravotnických institucí.

Medicínské aspekty absence příslušných právních znalostí mohou vést přinejmenším k nedbalostnímu jednání, k chybám způsobeným nezalostí základní orientace po oblasti pracovního práva, občanského a správního práva, práva rodinného či obchodního.

Hlavní počáteční pozornost je věnována realizaci inovovaného, nově koncipovaného a rozšířeného způsobu výuky budoucích lékařů. Nové předměty, způsoby výuky a použití moderních prostředků umožní studentům:

- sebereflexi,
- naučí je zvládat své emoce a afekty vzniklé v kontaktech s obtížnými či problémovými pacienty a jejich rodinnými příslušníky,
- pomůže k uvědomění si vlastních prožitků a případných obranných reakcí a projekcí,
- usnadní potřebnou empatii a umožní studentům emočně vypjaté situace zvládat a optimálně komunikovat v různých náročných situacích.

Tímto způsobem by měly být naplněny i požadavky vyplývající z vlastních názorů studentů. Rozšíření a naplnění těchto požadavků vyžaduje zavedení nových výukových programů v oblastech:

- legislativy ve zdravotnictví (ve značně rozšířeném podání než tomu bylo doposud),
- zavádění kvality ve zdravotnictví (včetně klinicky doporučených postupů),
- managementu zdravotnictví,
- zdravotnické informatice či
- řešení etických dilemat současnosti.

V rámci projektu tak vznikne komplexní výukový materiál pro 5 studijních disciplin studia. Tento materiál bude pilotně ověřován v rámci výuky akademického roku 2012/2013. Následně dojde k revizi a doplnění na základě poznatků jak ze strany metodického týmu, tak od studentů. Pro přehlednost jsou vzdělávací bloky rozděleny následovně:



1. vzdělávací blok- Základy právní gramotnosti lékaře,
2. vzdělávací blok – Právní aspekty lékařské profese,
3. vzdělávací blok – Právní vztah lékař a pacient.

Projekt podpoří celkem 360 studentů všeobecného a zubního lékařství Lékařské fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

## 6 Konkrétní výstupy projektu

Projekt se soustřeďuje na 3 základní cíle:

- 1) Pilotní ověření 3 nových vzdělávacích bloků a následně jejich transformace na 3 volně volitelné předměty na lékařské fakultě UP v Olomouci (předměty typu „C“),
- 2) Organizaci cyklu workshopů propojujících právní, ekonomické a medicínské prostředí jak na úrovni domácí, tak i mezinárodní (postupy a příklady dobré praxe po celém světě),
- 3) Vydání souhrnné monografie Právo v lékařské praxi – materiál, kam se může podívat lékař v kterékoliv fázi pracovního života a najde zde odpovědi na právní problematiku lékařské profese.

V roce 2012 připravuje lektorský tým první výukové materiály, již v průběhu letního semestru budou realizovány počáteční výstupy, především výuka nových disciplin.

## 7 Závěr

Spolupráce napříč právnickým, ekonomickým a lékařským světem bude pokračovat i po skončení realizace projektu. Systém vzdělávání bude i nadále vhodnou didaktickou podporou jak pregraduální prezenční, tak kombinované výuky. Zavádění nových metod výuky přispěje ke zvýšení právní i ekonomické gramotnosti mediků a stane se základem pro celoživotní vzdělávání lékařů. Veškeré vytvořené a používané výukové materiály zůstanou účastníkům projektu i nadále. Taktéž budou zdarma k dispozici na webových stránkách projektu, které budou přístupné zájemcům i po ukončení projektových aktivit.

Sociální lékařství představuje v soustavě lékařských věd integrující prvek mezi biomedicínskou vědou a společností. Projekt PraGraM patří mezi další úspěšné projekty Ústavu sociálního lékařství a zdravotní politiky UP v Olomouci.

## 8 Literatura

- [1] KRÁLOVÁ, J., ZEDKOVÁ, I., NAKLÁDALOVÁ, M., POTOMKOVÁ, J. Obavy studentů všeobecného lékařství z nástupu do zaměstnání. *Zdravotnictví v České republice*, 2005, VIII., č. 4, s.192 – 195, ISSN 1213-6050.
- [2] KRÁLOVÁ, J., HEŘMANOVÁ, Z. Odchod lékařů do zahraničí a syndrom vyhoření. *Zdravotnické noviny*. Roč. 59, 31-32/2010, s. 22-23. ISSN 0044-1996,
- [3] KRÁLOVÁ, J., ZEDKOVÁ, I., HUSÁROVÁ, A., RAKOVÁ, M. Systém psychosociální prevence pro studenty všeobecného lékařství. in: Koukola, B., Mareš, J., editoři *Psychologie zdraví a kvalita života*. Sborník přednášek z celostátní konference s mezinárodní účastí ve Vernířovicích u Šumperka, 18. – 20.5.2007, Vyd. MSD Brno, 2007, ISBN 978-80-7392-009-8, s. 43-51
- [4] ROSTA, J., NYLENN, M., AASLAND, O. Job satisfaction among hospital doctors in Norway and Germany. A comparative study on national samples. *Scandinavian journal of public health*, 2009, **37**(5): s. 503-508.
- [5] KRÁLOVÁ, J., HANSMANOVÁ, L., PAPEŠ, Z. Preventivní strategie v přípravě lékařů. In: *Zdravotnictví v České republice*. č. 3/XII/2009, s. 102-106, ISSN 1213-6050.
- [6] HUSÁROVÁ, A., KRÁLOVÁ, J. Jak vidí problematiku psychosociálních kompetencí studentů? In sborník: *Současné trendy ve vzdělávání budoucích lékařů*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 22-26, 80s. ISBN 978-80-244-2198-8

### Kontakt na autory:

PhDr. Miloslav Klugar, Ph.D.  
 Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, LF UP  
 Hněvotínská 3  
 775 15 Olomouc  
 miloslav.klugar@upol.cz

# INTEGRACE VĚDY, VZDĚLÁNÍ, PODNIKÁNÍ A POLITICKÉ MOCI

## INTEGRATION OF SCIENCE, EDUCATION, ENTREPRENEURSHIP AND POLITICAL POWER

Jan CAMPBELL, Adela ANTALOVÁ

Vysoká škola ekonomická v Praze

**Abstract:** Příspěvek se zabývá problematikou integrace vědy, vzdělávání, podnikání a politické moci v současném světě s pohledem na možné rozvojové tendence. Východiskem je informační exkurze do historie vztahů Západ – Východ na příkladu historie posledních pěti století s krátkou charakteristikou současného stavu kapitalistického systému, globalizačních procesů a společnosti. Dva příklady integračního procesu uvedené ke konci rozvahy s filosofickým podtextem představují možnosti řešení komplexních úkolů a s nimi spojená rizika. Závěrečné doporučení vyplývá z rozvahy a dává referenci na nebezpečí, která obsahují tak zvané „patologické vědy.“

**Abstract:** The paper deals with the problem of integration of science, education, entrepreneurship and politics in the current world considering the possible development tendencies. The starting point stands for an informative excursion into the history of West – East, using an example of the history of the last five centuries and a brief diagnostics of the current state of capitalism, globalizations processes and the society. Two examples of integration process at the end of the paper with philosophical present possibilities for solutions of complex tasks and the related risks. Closing recommendation results from the deliberation a direct attention to a danger which are own to so called „pathological science.“

**Klíčová slova:** Integrace, civilizace, inovace, konkurence, válka.

**Keywords:** Integration, civilizations, innovation, competition, wars.

### Úvod

Znalosti pro tržní praxi, je název konference. Současně je název svým obsahem výzvou k reflexi minulosti, kterou lze charakterizovat jako úspěšnou. Stejně jako neúspěch tak i úspěch však podléhá určitým subjektivním a objektivním pravidlům a zákonům, které ovlivňují jejich délku, možnosti rozvoje a dobu jejich konce nebo záměny.

Současná forma kapitalismu dokazuje, že tak slibný a úspěšný systém, který byl původcem mnoha vynálezů, inovací a v neposlední řadě i vymoženostmi moderního života se vzdálil od svých morálních principů a čelí existenčním výzvám, které byly a jsou i nadále předpovídané a prognostikovány. Jaká je proto naděje na přežití a rozvoj systému? Jaká je naděje na dialog civilizací a na mír ve světě omezených přírodních a jiných bohatství, jako je voda, věda, víra a člověk se svými schopnostmi?

Příspěvek je zpracován pod klíčovým slovem a názvem *Integrace*. Význam toho slova nelze popsat jedním slovem nebo jednou větou, protože se vztahuje objektivně i subjektivně na celou řadu *sfér* (sociální, rasovou, ekonomickou, vzdělávací), *lokalit* (regionální, federální), *forem* (vertikální a horizontální, k nimž se řadí mimo jiné mikroekonomie, forma vlastnictví a jeho kontrola), ale i *teoretických přístupů* (jako jsou indefinitní antideriváty, autoregrese nebo metoda Runge-Kutta), dále *retrovirální integrace* v biologii, *desegregace*, *disintegrace*, a v ne poslední řadě *integrita člověka*.

Integrita člověka se stává stále více a více obětí tlaku jednoduchosti, přímočarosti, lineárnímu myšlení, černobílému hodnocení a srozumitelnosti, krátce formulováno *Infotainmentu*. Není prý čas k hlubšímu zamýšlení, reflexi a nikoho to prý nezajímá.

Protože vyučující a i intelektuálové vyšší úrovně jsou nuceni publikovat, *proces přizpůsobení se infotainmentu* se urychluje a mění se v něco podobného *ideotainmentu*. To jest v podstatě *zábavě*, v níž převládá originální myšlenka, ostrost argumentu a provokace, což se často nazývá *sexy*.

V situaci již vládne aspoň krátce životaschopná myšlenka a možnost okamžitého uspokojení takzvané potřeby, která je spíše přáním a chtičem než opravdovou potřebou se jeví prakticky nemožným *reflektivní přístup* s

*filosofickým podtextem.* Takový přístup vyžaduje čas a individualitu. Jakákoliv téze musí být promyšlena, aby se mohla stát osobní. Cílem příspěvku není proto nabídka nějakého univerzálního řešení, ale nabídka si vzít čas k přemýšlení. I když takovou zbytečnost mnozí nepotřebují, věřím, že alespoň jeden člověk ji přijme.

### **Proč jsme byli doposud úspěšní, anebo co nám stojí v cestě v pokračování úspěchu**

V době záměny euroatlantické hegemonie probíhající již několik let, historická paměť připomíná, že zvýšené napětí vede většinou k vojenskému konfliktu, že řešení problému se odkládá na potom, nejistota ovládá veřejný prostor a v neposlední řadě se čeká na něco, co by mělo očistit vzduch. Anton Pavlovič Čechov (1860 – 1904) popsal tento stav již před více než sto lety. Čekání „na něco“ se proto promítá a bude ještě dlouho promítat v diskusních otázkách, včetně konference. Následující krátkou historickou exkurzí se pokusím nastínit jednu z možných cest k pochopení přítomnosti, jako předpokladu k možnému řešení stávajících výzev a její šanci na úspěch.

Hodnota znalosti historie a historické znalosti je v tom, že obě nabízejí možnost pochopit obsah minulosti, který je současně částí obsahu přítomnosti. Již Svatý Augustin (Aurelius Augustinus, 354 - 430) prohlašoval, že není minulost, přítomnost a ani budoucnost, ale jenom přítomnost minulosti, přítomnost přítomnosti a přítomnost budoucnosti. *Present of the past, present of the present, present of the future.* *Present* na prvním místě znamená *gift*, to jest dar.

Málo trénovaný mozek v *lingvistice* (rodného a cizího jazyka a popisné formě zvané E-Prime), *psychologii* (individuální, skupinové a kvantové) a *kreativitě* (individuální, skupinové a systémové) a jejich jednotlivých vlivech na rozvoj osobnosti, to jest lidských zdrojů, proto nemůže vidět a vědět, že opravdové problémy, výzvy mají původ v praktických (a) neřešených problémech přítomnosti. Řešení se odkládá na potom. Podobně všem těm institucionálním, finančním a jinak nazývaných krizí naší přítomnosti a systémům, které známe.

Nejenom studentům ekonomie lze proto doporučit kritické nastudování práce Adama Smitha *The Theory of Moral Sentiments*, publikované v roce 1759<sup>97</sup>. Zdůrazňuji kritické studium! A těm s ambicemi porozumět tzv. „nespravedlnosti osudu“ včetně vývoje politiky jako umění, která je současně i neoddělitelnou částí naší civilizace, stejně jako opera, poesie, malířství, a nebo filosofie doporučuji se důkladně seznámit s pracemi například Blaise Pascala, pionýra *Teorie pravděpodobnosti*, Mozarta, komponisty *Don Giovanniho*, F. Schuberta, komponisty *Streichquintettu C-Dur (D 956)*, ale i skotského básníka Roberta Burnse „*A Man's a Man for A' That*“ s srovnat tyto s pracemi humanistů Erasmusa a Montaigne, komponisty J. Brahmsa nebo Alfreda Lorda Tennysona.

Kdo je ochoten investovat více času může si představit dvě cesty uskutečněné na konci 14 století: jednu cestu jednoho z nás na Východ, do Číny, druhou cestu, Číňana k nám na Západ. Cestu do rozdílných civilizací. A být si vědom, že pojem civilizace poprvé použil až v roce 1753 francouzský ekonom Anne-Robert-Jacques Turgot (1727 – 1781) a teprve po čtyřech letech se dočkal publikace s pomocí Victor Ricqueti (1715 - 1789)<sup>98</sup>. Srovnat výsledky cest a vidění tenkrát s těmi co se odehrálo během poloviny tisíciletí a co je možné vidět dnes, umožňuje si utvářet představu o tom, jak absurdní je černo – bílé hodnocení, jak nebezpečná je idealizace historických ztrát, „nespravedlnosti osudu“.

Evropan by viděl Zakázané město (Zijincheng) postavené dvěma miliony Číňanů, Královský kanál (King's Water Canal) v délce 1.800 km, spravovaný 50.000 pracovníky, Peking s 600-700 tisíci obyvatel. Paříž, toho času největší město Evropy měla ne více než 200 tisíc obyvatel. London měl toho času kolem 50 tisíc obyvatel.<sup>99</sup> Vítězství Osmanské říše nad Konstantinoplem (známém také pod jmény Cařihrad a Byzantion, 1453) a údiv samotného Marca Pola (1254 – 1324) by doprovázely cestovatele na této cestě obdivu. K roku 1900 se ale obraz změnil: mezi deseti největšími městy světa bylo jenom jedno asijské, Tokio. Londýn se stal megalopoli s 6.5 milióny obyvatel.<sup>100</sup>

Číňan byl by v té době zděšen následky epidemie moru (bakterie *Yersinia pestis* a jiné), která usmrtila téměř polovinu obyvatelstva, nekonečné války mezi Anglií, Francií,... Aragon, Navara, a nemohl by si ani ve snu představit, že tato část planety, zvaná Evropa, bude ovládat Východ po téměř 500 let.

<sup>97</sup> Smith, Adam: *The Theory of Moral Sentiments*, Vernon L. Smith: *The Two Faces of Adam Smith*, Southern Economic Journal, 65

<sup>98</sup> Victor de Riquetti, (marquis de Mirabeau): *Ami des hommes ou Traité de la population*, Braudel, Fernand: *History of Civilizations*, Bagby, Philip: *Culture and History*

<sup>99</sup> Zakázané město bylo sídlem císařů od 15. století, kdy jej císař Jung-le nechal postavit. Většina dochovaných budov však pochází až z 18. století. Na stavbu bylo povoláno roku 1406 milión dělníků. Náklady byly nesmírné. Stavba města byla dokončena v roce 1420. Město má čtvercový půdorys. Za jeho 12,5 m vysokými zdmi není jediná budova, ale soubor vícero síní, paláců a chrámů propojených průchody. Podle legendy je v komplexu 9,999 místností.

<sup>100</sup> Chandler, Alfred: *Urban Growth*

V roce 1500 patřilo jenom 5 procent území budoucím impériím. Počet obyvatel nebyl větší než 16 procent obyvatel planety. Ale již v roce 1913 měli imperiální země pod kontrolou přibližně 60 procent plochy planety, tvořili 60 procent populace a produkovaly přibližně 74 procent hrubého domácího produktu. Životní očekávání bylo na začátku 20. století v Evropě dvakrát vyšší než na příklad v Indii, průměrný Američan byl 73 krát bohatší než Číňan.<sup>101 102</sup>

Otázka: Proč tak úspěšné impéria zmizely, nebo ztratily své postavení v současné době? Odpověď je obsažena mimo jiné v základní znalosti nedávné historie a politické ekonomie, na jejichž cestě leží „*History of Rosselas: Prince of Abissinia* (1759) nezapomenutelného anglického lexikografa Samuel Johnsona (1709 - 1784).

V průběhu záměny jedné hegemonie druhou, tak jak je tomu dnes, na úsvitu nové doby, se pasivita a radost z dočasného úspěchu a čekání na lepší příležitost rovnají historické prohře. Podobné té, kterou prožil Kara Mustafa, turecký velkovezír a vojevůdce (1635 - 1683) při obléhání nedaleké Vídně. Tato prohra v roce 1683 může být pro nás všechny dnes varováním a současně i možností k poučení: Jan III Sobielski (1629 - 1696), již postarší polský vítěz nad Kara Mustafa modifikoval slavný výrok Césara: *Přišli jsme, viděli jsme, Bůh vyhrál*. Daleko důležitější pro hledání odpovědi na otázku konference je ale v prohře obsazená historická pravda.<sup>103</sup>

Druhé neúspěšné obléhání Vídně odzvonilo konec turecké nadvlády. Ta skončila definitivně porážkou způsobenou Princem Eugen von Savoyen u Zenta v roce 1697.<sup>104</sup> Porážku u Vídně lze proto z historického hlediska nazvat *point of no return*, místem ze kterého není cesty zpět v boji mezi křesťanstvím a islámem. Jedná se o aktuální téma také dnes jak z hlediska politiky tak i vzdělání. Proto stojí za to se nad nimi zamyslet a uvědomit si některé následky této kombinace pro konkurující hlavní tři civilizace přítomnosti: euroatlantické, euroasijské a asijské.

Minoritní Evropa nejenom po stránce demografické ale i po stránce vzdělání a znalostí se dostala do pozice vedoucí moci na dobu několika století, která jak se zdá, se nachází u svého konce.

Otázka: Je tomu opravdu tak? A když ano, proč? Odpověď i na tuto otázku je možné najít v historii.<sup>105</sup> Navrhuji se zamyslet nad historií Východu, který se stal strašidlem, současně i výzvou a doposud ochráncem naší životní úrovně, technologického pokroku a (zlo) zvyků.

Kritické studium pohledu Adama Smitha na Čínu pomůže.<sup>106</sup> V roce 1420 žilo v Nankingu, podle historických pramenů, okolo 1 milion obyvatel. Císař Yongle (Zhu Di 1360 - 1424) vytvořil město určené být centrem vzdělání. Yongle znamená podle mé "nekonečné štěstí" nebo, snad i lépe "nekonečný pohyb". Císař nechal vypracovat 11 tisícový sborník čínského vědění a znalostí. Na sborníku pracovalo 2.000 vědeckých pracovníků! Téměř 600 let trvalo světu shromáždit větší množství informace. Teprve v roce 2007 se stala Wikipedia větším „sborníkem“. Ale to není všechno. Postavit Peking bylo také císařovo rozhodnutí. To se nám jeví přesvědčivým důkazem, že Ming-Dynastie reprezentovala velice pokrokovou civilizaci, kterou je nutno reflektovat i dnes.

V Evropě té doby byl Londýn, za vlády Henry V, špinavým městečkem, řeka Temže (Thamse) potůčkem ve srovnání s řekou Jangtse, a navigaci na řece Temži je možné bez urážky srovnat s čínskou námořní navigací jako s navigací na rybníku. Loď Admirála Zheng He měřila 130 metrů, 5 krát více než Kolumbova v roce 1492. V armádě Admirála bylo 28.000 vojáků, mnohem více než měli evropské vojenské flotily k dispozici před první světovou válkou! Kriminalita byla také vyšší. Na příklad v Oxfordu 100 vražd na 100.000 obyvatel ve 14. století bylo normou. V Londýně o něco méně. Situaci popisuje mnohem lépe než já politický filosof Thomas Hobbes (1588 - 1679): „*Osamocení, strašný, brutální a krátký...*“<sup>107</sup>

Východ v té době měl mnohem efektivnější zemědělskou výrobu než kdokoli v Evropě. Půl hektaru stačilo uživit jednu rodinu. V Anglii bylo k tomu samému potřeba obhospodářit v průměru 8 ha!<sup>108</sup> V Portugalsku v té době poslal král Manuel pana Vasco de Gama s přibližně 170 námořníky na cestu s cílem prodeje koření (skořice, muškát, apod.). Kdyby byl Vasco de Gama úspěšný, Lisabon by poslal Benátky na druhé místo, co se týče objemu obchodů. Konkurence v Evropě a obchodě, jak je vidět, měla již své trvalé místo. Na Východě ne! Přání nejenom Portugalců obchodovat bylo více rozvinuto než u Číňanů. Také odhodlání chovat se agresivně, bylo všeobecně u Evropanů podstatně větší než u Číňanů. To dokazuje například událost roku 1557. Tehdy Číňané odevzdali Macao Portugalcům. Návrat území Číňanům se uskutečnil v roce 1999.

<sup>101</sup> Maddison, Agnus: *World Economy*; je nezbytné mít kritický přístup k datům spojených s hodnocením hospodářství již kvůli mnoha předpokladům a cenám ve srovnání s údaji o obyvatelstvu

<sup>102</sup> Kalkulace v USD, Online-Datebank World Development Indicators WB (Světová banka)

<sup>103</sup> Doporučuje se srovnání s definicí *Sigmunda Freuda* a iniciativy *Historical Truth 101*

<sup>104</sup> Vlnas, Vít: *Princ Evžen Savojský. Život a sláva barokního válečníka*. ISBN 80-7185-380-1

<sup>105</sup> Maddison, Agnus: *World Economy*

<sup>106</sup> Smith, Adam: *An Inquiry in to the Cause of the Wealth of Nations* (1776)

<sup>107</sup> Hobbes, Thomas: *Leviathan XIII "Chapter XIII"*

<sup>108</sup> Ferguson, Niall: *Civilization. The West and The Rest*, ISBN 978-3-549-07411-4

Tomuto vzoru následovali Španělé, Angličané a další. Jenom mezi roky 1550 a 1650 trátili Evropané 2/3 času na boje mezi sebou.<sup>109</sup> Výsledkem těchto bojů byl vývoj vojenské technologie a techniky. Rok 1399 je rokem prvního použití výbušniny, ale i začátkem Juliánského kalendáře! Dalším výsledkem bojů bylo zdokonalení metod výběru daní. Války přece potřebují peníze! Nebo je tomu jinak? A tak se setkáváme v Evropě, v Itálii již ve 13. století s fenoménem státního dluhopisu a tím i dluhu. Na tomto místě je vhodné se zamyslet nad historií úspěchu a pádu dynastie Medici (1230 – 1737).

V Číně v té době něco podobného neznali. Až pod vlivem impérií na konci 19. století se v Číně zavádí státní dluhopis. V neposlední řadě je také možné označit výsledkem i další skutečnosti vyplývající z vnitroeurospkých bojů. Žádná země nebyla natolik silná, aby mohla sama vést námořní výpravy, seskupení slabých evropských států nemohlo vytvořit celek podobný Číně. Dalším výsledkem je schopnost ovládnutí podle principu "rozděluj a panuj!" Vláda feudálů a duchovních, závislých na králi (ch), to jasně dokazuje. A historie první globalizace také: několik impérií si rozdělilo svět. Za to na Východě je globalizace cizí pojem a cesta ke službě císaři velmi trnitá.

Ta obsahovala třístupňové zkoušky ve speciálních centrech, v nichž kandidáti žili v celách o rozměru 1,1 m x 1,0 m x 1,7 m výšky pod kontrolou vojáků. Vstup do nich byl dovolen jenom sluhům s jídlem a s povinností vynést odpad a trus. V takovém prostředí musel uchazeč dokázat znalosti 4 knih a 5 klasiků Konfucia. Jinými slovy: každý kandidát musel znát 431 286 znaků zpaměti. Kromě toho musel každý uchazeč od roku 1487 napsat osmistupňový esej. Niall Ferguson (1964), podle mého úsudku jeden z nejlepších anglosaských historiků své generace a profesor Novodobé historie na Harvardské univerzitě popisuje ve své v roce 2011 vydané knize *Civilization. The West and the Rest* svých šest „killer applications“. Ty podle něj pomohly západní civilizaci získat převahu nad zbytkem světa. Konkurence, jak je vidět také existovala, ale na jiné úrovni než v Evropě.

Konkurence čínského typu očividně nepodporovala inovaci a přání ke změně. Tato pole si obsadili evropské národy a jejich jazyky. "Obyčejný člověk se diví neobyčejnému. Moudrý člověk se diví banálnímu", tak nějak to vyjádřil svého času Konfucius. Pro současné vzdělání a požadavky na znalosti platí otázka: Jsme schopni, tři sta let po obléhání Vídne, si udržet vědecký a tím i vojensko-technologický náskok před Asií? Formulováno jinak: Jsme schopni si udržet institucionální inovace, které ovlivňují osobní vlastnictví, právní jistotu a skutečnou reprezentativní demokracii? Cestu k jedné z mnoha odpovědí ukazuje další příklad.

Ming-Dynastie (1368 – 1644) byla založena v roce 1368 válečníkem, Hongwu Emperor, Zhu Yuanzhang (朱元璋 1328 - 1398). Po celá tři století byla ve své institucionální správě vyvážená, stabilní, uvnitř společnosti byla ale nestabilní. Rostoucí populace, spotřeba přírodních zdrojů, válečné konflikty, epidemie a těmi to vynucené uzavření, to jest návrat "dovnitř," vytvořili fatální past, ze které nebylo úniku.

V Evropě té doby naopak rostla agresivita, industrializace a obchod. Obchod na bázi kolonizace se stal motorem úspěchu evropské minority na poli asijské většiny. V této souvislosti je možné ukázat a dokázat na příklad vliv kultury a s ní spojené výživy a produkce potravin. Na příklad: jeden obyvatel Anglie spotřeboval přibližně 28 procent živočišných tuků v době, kdy jeho asijský protějšek spotřeboval přibližně 95 procent rostlinného tuku. Zde je důkaz na příklad pro porozumění rozdílu mezi výškou obyvatel v Evropě a Asii. V 18. Století měřil evropský válečný zajatec v průměru 167 cm, japonský zajatec pouze 157 cm.<sup>110 111</sup>

Kdo se chce dovědět více, tomu pomůže lektura díla Gottfrieda Wilhelma Leibnitze (1646 - 1716), objevitele nádherného algoritmu ve srovnání s Newtonem a zakladatele teorie determinantů, který mimo jiné napsal *Nejnovější z Číny (Novissima sinica)*. Nebo také práce Francois Quesnayho (1694 – 1774), hlavního představitele první ekonomické školy fyziokratů a autora *Ekonomické tabulky (1758 Tableau Economique)* prvního modelu ekonomického koloběhu: *Čínský despotismus*. V neposlední řadě i historie cesty koloniálního administrátora a diplomata George Earla Macartney (1737 – 1806) k císaři, Emperor Qianlong (1711 - 1799). Cílem cesty bylo domluvit otevření Číny pro obchod. Neúspěch Macartneyho cesty, nechota císaře převzít dary, k nimž patřilo i planetárium německé výroby, dokazuje začátek převahy Evropy nad Čínou, přibližně od roku 1500.

Čína se svou historickou vynalézavostí, inovacemi, se stala zemí bez zájmu na inovacích druhých a jako takových. Zenitu svého tažení na Východ dosáhla Evropa v červnu 1842. V tomto roce nejenom bylo v Plzni objeveno světlé pivo, skončila první opiová válka (1839 – 1842), byl Velkou Británií obsazen Labuan na Borneu, ale po té co námořní flotila vplula do Královského kanálu, uskutečnila se anexe Hongkongu a Čína musela platit odškodnění za zničené opium a otevřít pět přístavů. Ta(k)to nevyvážená smlouva byla podepsána, jak to vyžaduje ironie osudu, v Nankingu. Analogické situace můžeme bez obtíží najít i v novodobé historii psané druhou, u svého konce již přiblíženou globalizací a záměnou jednoho hegemonu druhým.

<sup>109</sup> Ferguson, Niall: *Civilization. The West and The Rest*, ISBN 978-3-549-07411-4

<sup>110</sup> Campbell, Jan: *Kultura výživy a humánní ekonomický model - náčrt jednoho z možných východů ze současné krize společnosti*, česká verze ISSN 1213-1792

<sup>111</sup> Ferguson, Niall: *Civilization. The West and The Rest*, ISBN 978-3-549-07411-4

Výsledkem reflexe na uvedené historické skutečnosti se jeví "*historická paměť*". Současní představitelé euroatlantické společnosti mají sklon ji ignorovat. Totéž platí pro znovuobjevení úcty k Admirálu Zheng He (1371 - 1433). Obojí jasně formuloval Deng Xiaoping (1904 – 1997), čínský státník, komunista a reformátor, který (do)vedl Čínu k tržnímu hospodářství: "...uzavřené dveře nejsou (naši) opcí." A co se začíná dít, o čem se hovoří veřejně i neveřejně v Evropě?

Kdo v Evropě před 30 léty si mohl představit, že Čína během 50 let bude největší ekonomikou světa? Otázka je podobná té z roku 1420: Kdo si mohl představit, že průměrný Angličan bude za 500 let devětkrát bohatší než průměrný Číňan?

Tato skutečnost je výsledkem konkurence. Jejím lepšímu porozumění může přispět znalost eseje Jareda Diamonda (1937), amerického profesora geografie a fyziologie, kterou napsal v roce 1999 nazvanou *How to Get Rich?* Anebo práce amerického ekonoma a historika Roberta Fogel (1926) *Escape from Hunger*, mladého amerického historika ekonomie Joel Mokyra (1974), *Level of Riches*, britského žurnalisty a specialisty na historii Indie a Dálného východu John Keay (1941), *China: A History* a mnohé další.

Ke zmíněné konkurenci patří kromě vědy a znalostí také instituce osobního vlastnictví, pracovní etika a morálka. Poslední jmenované dovolují držet pohromadě dynamické a potenciálně de-stabilizující části společnosti. Kantův *morální imperativ*, základní prvek kapitalismu, požaduje od toho, kdo chce mít zisk bez omezení současně ochotu a schopnost neomezeně ztratit vše, v případě neúspěchu. Medicína dovolující prodloužit život nejenom člověku, ale i hospodářskému imperialismu patří také do skupiny podmínek úspěchu. Kolik našich spoluobčanů a úředníků Ministerstva zdravotnictví zná, nebo četlo, práci sinologa Vladimíra Ando, narozeného 1955 v Kolárovu? Jeho *Klasická Čínská Medicína, Základy Teorie*, prvně vydaná v roce 1995, dnes asi již v sedmém vydání by měla být obligatorní četbou i v rámci managementu stresu.<sup>112</sup>

A v neposlední řadě naše konsumní společnost. Ona je motorem, bez kterého by nebylo industriální revoluce, ale i současných výzev a protikladů. Jak se řeší protiklady? Kde se dnes přednáší a praktikuje *TIPS – Theory of Inventive Problem Solving?* Teorii řešení inovačních (až invenčních) zadání definovanou Genrikem Alshullerem (1926 - 1998) a představenou na Slovensku na konci šedesátých let minulého století?<sup>113</sup>

Současné technické, technologické a informační prostředky dovolují provádět jak kvantitativní tak i kvalitativní analýzy prakticky všech klíčových jevů přítomnosti. Dopadové analýzy mají smysl, proto se jeví jako nutnost. I když je zřejmé, že žádná budoucnost neexistuje. Existuje a může existovat jenom představa o budoucnosti. Ale i představa o ní by měla být a může být reálná, ne idealizovaná, ne slib (em).

Na závěr si proto dovoluji několik formulací, které se mohou nacházet mimo oficiální partituru současné politické hudby v zemích euroatlantické civilizace, politiky vzdělání, správy státu a v neposlední řadě i EU, evropského společenství.

Slovo *Ekonomie* je řeckého původu a znamená v podstatě *umění hospodařit*; ve své podstatě se umění rovná  *kreativitě*. Slovo *Věda*, je také řeckého původu, a znamená v podstatě *sбірku faktů*, to jest *skutečností*. Hledat a sbírat fakta je namáhavá práce. Jsme opravdu tak pracovití, jak se tváříme? A jak se vyjadřujeme? Nejsme více kreativní a myslící, a méně znající a pracující? Nejsou potíže s *Life Long Learning* spojené především s *Leností, Lživostí a Lakomstvím* nacházejících se v nás samých v různých formách idealizace, víry v neviditelnou ruku trhu, abstraktní ekonomické formule a v neposlední řadě kopírování skutečných ale i tak zvaných autorit praktikujících binární rétoriku? Ta se stala jádrem manipulačních a jiných technologií. Kde je kritické myšlení a rodný jazyk?

Německý jazyk nabízí dvě slova pro hodnocení práce: jedno je *geschaefligt* a druhé *beschaefligt*. To první tvoří stress a rozruch, a žije v nich bez radosti mnohých. To druhé tvoří cenu a cennosti, z nichž mnozí mají požitek. V dobách válečných i v dobách míru.

Míru se Evropa dočkala po skončení religiozních válek, oddělením církve od státu. Proto platí: *Silenzio teologi!* Rytiny lotrinského umělce Jacquea Calotta z 30 let sedmnáctého století zvané *Les miseres de la guerre*, dostatečně varovali již tenkrát a varují i dnes před religiozními válkami.

Proto má smysl se pokusit prosadit analog, abychom ukončili války expertů. Proto by mělo platit: *Silenzio esperti!* S takovým přístupem nedovolíme ekonomii a člověku být dále tím, čím se stali: *ideologií a lidským kapitálem*. Kdo může přesvědčivě dokázat, že živý člověk je kapitál a ne trvale se měnící faktor, omezený zdroj (limited resource)? Kde se vyučuje práce a řízení s omezenými zdroji s použitím principu tak zvaného skokového vývoje (kvantová ekonomie)? Kolik je možných vysvětlení následující skutečnosti: v roce 2001 Congressional Budget Office předpověděl pro USA v roce 2010 přebytek (proficit) ve výši 700 billion USD. Ve skutečnosti jsme se ale dověděli o ztrátě (deficitu) ve výši USD 1.300 billion. Chyba 2.000 billion. Je to záměr, patologie, nebo neschopnost expertů? A jak je to s lingvistikou maličností billion?: Co on znamená v USA, UK a Evropě?

<sup>112</sup> Ando, Vladimír: *Klasická Čínská Medicína, Základy Teorie*, ISBN 978-80-86601-10-6

<sup>113</sup> Altshuller, Genrik: *Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadach a The Innovation Algorithm*, ISBN 09640704-4

S přístupy beroucími v úvahu principy označené v otázkách můžeme pomoci ekonomii a člověku se vrátit ke svým kořenům a kreativitě (v hospodaření) a ne k podpoře kreativity v účetnictví a absurdnímu konzumu. InSTITUTE státní správy se po té mohou oddělit se svými regulačními funkcemi od politických stran. Centralizaci může následovat de-centralizace, globalizaci regionalizace, od potravinářského průmyslu a kultury výživy počínaje a přáními a opravdovými potřebami každého z nás konče. Takovéto oddělení podle našeho přesvědčení vyžaduje doba změn. A ta je naší přítomnou přítomností.

Tuto přítomnost nám obohacuje podrobnější analýza čínské strategie, nemluvě již o indické. Z analýzy již ve zjednodušené formě plyne pro každého z nás celá řada úkolů, které mohou mít všeobecnou platnost i pro naši společnost: *více konzumovat, ale vědomě a doma; více importovat, ale vědomě a s ohledem na know-how; více investovat mimo vlastní zemi, ale s vědomím následků změny hegemonu; více inovací, s vědomím ochrany osobního a intelektuálního vlastnictví.*

To vše zní jednoduše a banálně. Ale co můžeme dělat proti již zřejmě nezvratnému vedení Číny, kde se téměř všechno vyrábí co potřebujeme a nebo opravdu nepotřebujeme, co chceme mít nebo si přejeme? Mnozí z nás si ani neuvědomují kvalitativní rozdíl mezi obsahem opravdové potřeby, chtění a přání. Co potom dělat s Čínou, která se rychle učí a nezapomíná na svoji tradici?

V oblasti vzdělání a znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu, tématem konference, jejímž organizátorem je Filosofická fakulta nepochybně patří návrat k ovládnání alespoň jedné z přírodních nebo technických věd, kritického myšlení ve spojení s filosofickou úvahou a znalost dopadů nedostatku kritického myšlení.<sup>114</sup> Kritické myšlení je totiž jednou ze slabých stránek vzdělání nejenom u nás, ale i v Číně a Asii vůbec. My ale máme k němu blíže, protože je částí naší tradice, historie. Kritické myšlení představuje kladný postoj a znamená mimo jiné *respekt*, ne rozvrat, kopírování nebo dokonce slepé následování tak zvaných autorit. Aplikace principů kritického myšlení nabízí sama od sebe možnost skutečného poznání *lídra* této doby. Takové poznání dovoluje nejenom předpovídat, ale i prognostikovat výskyt možných chyb a podmínek jejich vzniku i u konkurence. Realizovat nebo indukovat vlastní řešení se tak stává možným. Takové poznání nám současně dovolí vypracovat alternativní cestu, mimo *sféru vlivu větru*. Na této cestě se můžeme vyhnout přímému konfliktu, vlivu sociálních nepokojů, které nelze vyloučit a o kterých se konečně již mluví i v Bruselu. Ke vzniku alternativních řešení nejenom u nás, ale i v Číně mohou přispět jak informační technologie, tak i růst středních vrstev. Ty se v Evropě ničí v Číně ale rychle rostou. V neposlední řadě je také možné se připravit na situace, kdy se sousedé Číny *postaví proti*. V takovém případě vzniknou nové koalice, nevylučující ani spojení s pragmatickým bývalým euroatlantickým hegemonem, Amerikou. Všechna řešení, která si můžeme představit, vyžadují kritické myšlení, nezávislost a schopnost reflektovat na (přítomnou) přítomnost.

K ní patří skutečnost převzetí kapitalismu Čínou, převzetí přírodních věd Iránem, převzetí demokracie Rusy, i když se to vše nemusí mnohým líbit nebo zdát. Afrika se může těšit z výsledků převzetí medicíny na vyšší úrovni než doposud, Turecko může pokračovat na cestě k absurdnímu konzumu. Můžeme pokračovat. Ale důležitějším než pokračovat se jeví potřeba si uvědomit, že odcházející euroatlantický hegemon je komplexní balíček, který má svá *kouzla a moc*.

Zaměňující hegemon (ově) nemusí mít rád (i) komplexní balíček. Protože nemá (jí) politickou konkurenci (Čína), svobodu v našem pojetí (Irán), nebo forma demokracie neodpovídá historické zkušenosti a předpokladům (Rusko). Čína dnes nekopíruje ani Japonsko a ví dobře proč. Ví také, že se Huntingtonovi předpovědi nesplnili a pravděpodobně nikdy nesplní. (18) Stejně jako předpovědi a prognózy ekonomů. Ani jeden z milionů kvalifikovaných ekonomů, včetně laureátů Nobelovi ceny s jejich komplexními formulami nepředpověděl ani začátek, ani průběh ani konec ani jedné z krizí! V živé laboratoři zvané život, ve které ekonomové provádějí své pokusy, nelze očekávat stabilní podmínky ani v budoucnosti. Proto je nutné když již ne zcela zastavit, tak alespoň pozastavit pokusy na živých lidech v současném měřítku. Tím oživit možnosti k inovaci (individuální a skupinové), které budou existovat i nadále a nehledě na výsledky pokusů.

Co dělat v současné situaci s inovační Čínou, připustíme-li si skutečnosti, jakými jsou zvýšení počtu čínských inovací od roku 1996 na 29 krát a dvojnásobné zvýšení počtu vědců a vědeckých pracovníků? Již v roce 2007 registrovala Čína více patentů než Německo. Osobně předpokládám, že do konce roku 2012 Čína zaujme první místo ve světě v registraci patentů. Bude i zemí s nejmenším množstvím právních sporů o patenty. V publikační činnosti (po) vedou stále USA. To ale nemá žádný vliv na rozvoj Číny, stejně jako ratingy univerzit. Čína ví své o tom, kdo je požaduje a proč, Čína ví o publikačních podmínkách a monopolním postavení euroatlantických nakladatelství a redakcí. A jak se chováme my v Evropě. Je opravdu například Karlova univerzita tak zaostalá oproti těm prvním americkým?

Pro ČR by mohli být zajímavými údaje OECD ohledně srovnání výsledků z roku 2005 a samozřejmě i zpráva OECD za rok 2010. Ta ke dni psaní tohoto referátu nebyla ještě přeložena do češtiny. Také údaje o inovacích a patentech Izraele a Arabských zemí nabízejí mnohé k zamyšlení.

<sup>114</sup> Dobelli, Rolf: Die Kunst des klaren Denkens, ISBN 978-3-446-42682-5

Během doby mezi 1980 a 2000 Izrael registroval 7.652 patentů, Arabové jenom 367. Jenom v roce 2008 Izrael registroval 9.591 patentů. Irán přibližně 50, Arabové celkem 5.657. Z toho jasně vyplývá, že Izrael věnuje mnoho prostředků na výzkum a inovace. Je proto vedoucí zemí ve světě co se týče poměru patentů na obyvatele.<sup>115</sup> Irán je zajímavý zjištěním, že nehledě na Sharia, ve vědeckém a technickém sektoru pracuje 70% žen. A Londýn je zajímavý tím, že má privátní islámskou dívčí školu ve West London, financovanou Saudskou Arábií. Co zakládáme v ČR? Lze srovnat tyto údaje a politiku vzdělání s českými poměry? Jak může konkurovat země orientovaná na export, kterou je ČR, když její tři základní pilíře – *instituce, infrastruktura a inovace* – nefungují a čím dál více se vzdalují od souseda, Německé spolkové republiky nehledě na podporu z Bruselu? Jaká může být reakce většiny dnešních studentů na otázku, co si představují pod *Charasmí a Rasi Festival*? Málokdo asi ví, že se jedná o špičkové vědecké akce, soutěže v oblasti teoretických a aplikovaných věd a ne o karneval podobný tomu v Rio de Janiero.

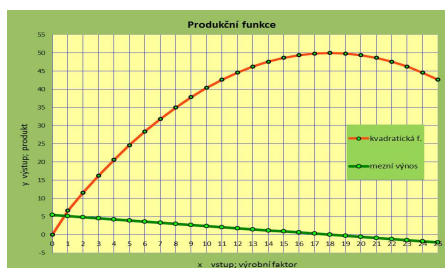
Reflexe chyb euroatlantického hegemonie, od agresivity a ztráty hospodářské askeze začínaje a banálním konzumem a nezvládnutím virtuálního světa konče, dovoluje porozumět klíčové Churchillově definici západní civilizace: *podčínění vládnoucí elity hromadné sbírce zvyklosti národa a v ní obsažené a ústavou zakotvené vůli národa*. Co se děje u nás? Kdo ví, ať napoví. Uvědomíme-li si, že 500 let úspěchu negarantují úspěch již ani zítra, uvědomíme-li si, že civilizace je sbírka všech textů a znalostí, které bychom měli a mohli v nepříznivých dobách aplikovat k úspěšnému přežití, předchozí volná citace Churchillových slov se jeví vhodnou definicí jedné ze základních podmínek a předpokladu k „*novému začátku*“(a) pokračování v rozvoji pokroku.

## Příklady integrace

Následující dva příklady představují zkrácený a zjednodušený úvod do jednoho z přístupů hledání řešení úkolů nejenom ekonomů.

První příklad se zabývá *optimálním řešením a spravedlivou distribucí ve vztahu k omezeným zdrojům*, a je částí práce nazvané *Důsledky kvantifikace výrobních faktorů*. (jiri.mihola@quick.cz, milan.vlach@mff.cuni.cz, jan.campbell@vse.cz).

Přesto, že se v ekonomii měří téměř výhradně diskrétně, tj. veličiny jsou vztaženy na výrobek, firmu, den, rok apod. vyjadřují se vzájemně vztahy většinou spojitými hladkými funkcemi. Například produkční funkce vyjadřující zákon klesajících mezních výnosů jako konkávní funkci závislosti produktu (výstupu) na výrobních faktorech (vstupech) se dá vyjádřit např. jako spojitá kvadratická funkce reálné proměnné. Tím nepřímo předpokládáme, že daný výrobní faktor (vstup) lze dávkovat libovolným způsobem stejně tak jako výstupy. Pokud budeme zvažovat pro zjednodušení pouze jediný souhrnný výstup  $y$  a jediný souhrnný vstup  $x$  může být taková spojitá funkce určena například výrazem:  $y = f(x)$  (1), konkrétně např.:  $y = a-b \cdot (x-c)^2$  (2).



Na ilustračním obrázku č. 1 je nakreslena funkce:  $y = 50 - 0,15 \cdot (x - 18)^2$  (3)

Tato funkce velmi dobře zobrazuje skutečnost, že širší využití daného výrobního faktoru (dále jen VF) přináší sice další růst produktu, avšak tento růst je stále pomalejší tj. mezní výnos je klesající (zeleně). Tento pokles vede až k zastavení růstu produktu. Mezní výnos je v bodě maximální hodnoty produkční funkce nulový. Další navyšování faktoru by vedlo již k poklesu produktu. V praxi je obvykle snadné takové situaci zabránit tím, že produkt v takové míře již nepoužíváme (například je-li VF voda, omezíme zálivku). V uvedeném případě klesá mezní produkt lineárně. Jeho průběh je dán derivací funkce (3)  $y' = 0,3 \cdot (18 - x)$  (4)

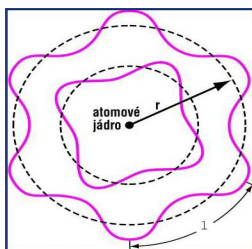
Takovéto vyjádření produkční funkce je sice názorné a jednoduché, avšak v určitých případech neodpovídá realitě dostatečně. VF obvykle nelze navyšovat plynule a většinou je možno získat nějakou produkci až při využití určitého minimálního množství daného VF. Na to abychom mohli tyto skutečnosti vzít v úvahu, musíme respektovat, že obvykle až určité minimální množství daného VF přináší nějakou produkci. Například rostlina vyžaduje určitou minimální zálivku, aby se objevila alespoň nějaká úroda, hospodářská zvířata vyžadují alespoň minimální výživu, na výrobu automobilu je zapotřebí určité množství materiálu apod. Pokud budeme pěstovat

<sup>115</sup> Huntington, Samuel: *The Clash of Civilizations* srovnat s Fukuyama, Francis: *Konec dějin a poslední člověk*



více rostlin, budeme potřebovat násobné množství VF, který nám tedy přibývat po určitých množstvích tzv. kvantech.

Rovněž VF i produkt má vždy nějaké minimální kvantum. Například vody nemohu použít méně než jednu molekulu podobně jako půdy. Velmi malé je také minimální kvantum elektrické energie apod. Tato kvanta jsou v ekonomii vesměs pod její praktickou rozlišovací úroveň. Pokud jsou tato minimální kvanta makroskopická a nedělitelná jako hospodářská zvířata, zaměstnanci nebo budovy měli bychom je respektovat. Je to podobné jako v kvantové teorii, která popisuje mikrofyzikální procesy. V oblastech přírody, které jsou dostupné smyslovému vnímání, probíhá většina dějů spojitě, neboť se na nich podílí obrovský počet různých atomů a procesů v nich. Procesy v jednotlivých atomech probíhají naproti tomu skokem. V atomu existuje jen určitý počet stabilních stavů elektronů při jejich pohybu kolem atomového jádra. Systémy, které jsou charakterizovány určitými diskretními číselnými hodnotami (kvantová čísla), se nazývají kvantované. Kvantově mechanická povaha hmoty, která byla dlouho mimo naši pozornost, se projevuje až ve velmi malých rozměrech. To souvisí s velmi malou hodnotou Plankovi konstanty  $h = 6,63 \cdot 10^{-34}$  Js. Pouze v případě, že neuvažujeme se zrnitostí prostoru a času můžeme používat diferenciální rovnice a svět tak představuje kontinuum i v nejmenších myslitelných rozměrech. Schematicky, zato názorně ukazuje existenci stabilních drah obrázek č. 2.



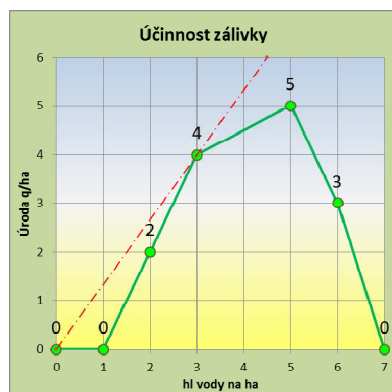
Kvantová teorie je prakticky v každém ohledu (5) protikladem Einsteinovy obecné teorie relativity, která pokrývá velké rozměry a je spojena s hladkými a spojitými funkcemi časoprostoru (6). V obou těchto teoriích se ale objevují potíže s bezrozměrnými (bodovými) objekty (singularitami)<sup>7</sup> jako jsou elementární částice hmoty jejich složky jako elektrony a kvarky nebo např. černé díry. Tyto potíže se snaží překonat při spojení obecné teorie relativity a kvantové teorie tzv. teorie strun, která přišla s myšlenkou, že nejde o bodové objekty nýbrž nepatrné vibrující uzavřené struny<sup>8</sup>.

Ekonomické modely mohou narazit na obdobné problémy jako fyzika. V praxi i v teorii se často vyskytují situace, kdy k dosažení určitého cíle vede více cest, které představují tzv. přípustná řešení, zatímco ta nejlepší cesta, která může být jedna nebo je jich více se nazývají optimální řešení. Někdy není optimální řešení žádné. Přípustná řešení, jež nejsou optimální, se též nazývají *sub-optimální*. Jestliže má úloha optimální řešení, pak je každé její *sub-optimální* řešení zatíženo nějakou ztrátou, a to bez ohledu na to, zda má úloha jediné optimální řešení nebo zda má optimálních řešení více.

Příkladem optimalizační úlohy je také alokace vody z omezeného zdroje. Předpokládejme, že 3 farmáři mají k dispozici omezené množství vody pro zavlažování svých plantáží, a že množství použité vody má vliv na dosaženou úrodu. Pokud si tento vodní zdroj, jehož celková kapacita odpovídá jejich úhrnné potřebě, rozdělí v určitém předem známém poměru (např. podle rozlohy pozemků), dosáhnou v daném období v souhrnu maximální úrodu. Pokud si vodu rozdělí (alokují) jinak, bude součet úrod úroda jednoho či dvou z nich menší než při optimální alokaci. Každá sub-optimální alokace tak sníží součet sklizní všech tří farmářů. To ovšem nevylučuje, že při sub-optimální alokaci vody nebude mít jeden či dva farmáři úrodu vyšší, než při optimální alokaci vody. Ukázalo se, že různá sub-optimální (přípustná) řešení alokace vody se od sebe navzájem liší a vyznačují se různými smysluplnými interpretacemi. Naším úkolem je nalézt matematický aparát pro vyjádření všech těchto sub-optimálních řešení a tato zmapovat.

Výchozí informace pro ekonomické úvahy jsou fakta o objektu našeho zájmu například o rostlinách, které budeme pěstovat. Pro zachycení vztahu mezi úrodou a potřebným množstvím vody na závlivku není vhodné používat běžnou produkční funkci, neboť je účelné aby tato funkce nebyla závislá na obhospodařovaných plochách, na příklad na jednotku ploch ha či m<sup>2</sup>. Vyjdeme z ilustrativního příkladu, v němž byly v grafu č. 1 účinnosti závlivky naměřeny například následující hodnoty. Bod (1,0) představuje minimální závlivku. Bod (3,4) se vyznačuje nejlepším využitím jednotkového množství vody. Účinnost zalévání je zde dána poměrem

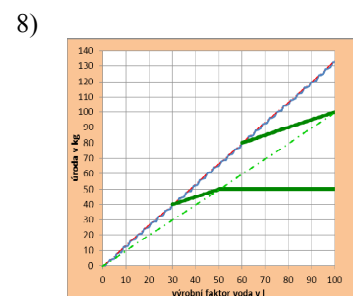
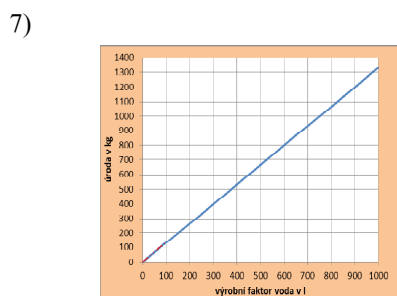
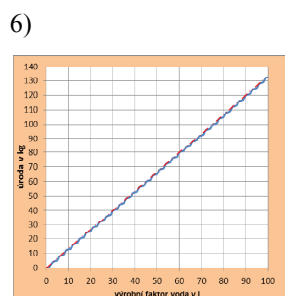
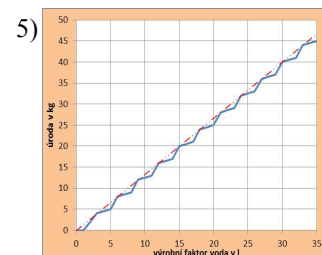
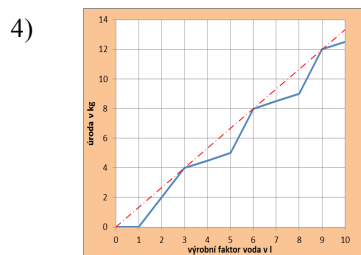
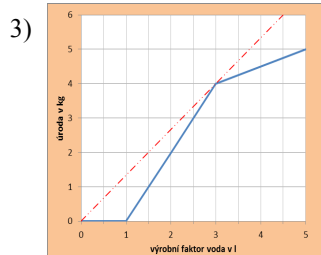
(4) kde  $u$  je účinnost závlivky;  $y$  je úroda v našem případě 24 q;  $x$  je množství použité vody 18 hl představuje VF a  $G$  je rozloha zkušebních pozemků v našem případě např. 6 ha. V bodě (5,5) je sice největší úroda, zato účinnost závlivky klesla na 1 ( $x = 30$  hl;  $y = 30$  q). V následujících bodech již dochází při nadbytečné závlivce, a tím k poklesu úrody na 1 q.



Hospodář optimalizující svou úrodu se snadno vyvaruje klesající úrody tím, že i při dostatku vody nepoužije na ha více vody než 5 hl/q. Pokud má méně vody a nemůže na ha použít 5 hl, při kterých má úrodu největší, bude se při menší a přitom rovnoměrné závlivce úměrně snižovat výnos z ha až při 3 hl/ha klesne úroda na 4 q/ha. V tomto bodě je každý hl vody nejlépe využit, protože dává maximální účinnost 4/3 q/hl. Při rovnoměrné závlivce všech polností bude lineárně klesat i úroda až do minimální závlivky, při které je úroda nulová. Avšak pokud v oblasti bodů (0,0) až (3,4) použijeme nerovnoměrnou závlivku tak, že zalijeme maximum rostlin tak jako v bodě (3,4) dosáhneme v této oblasti trvale účinnost 4/3 tj. budeme se pohybovat po spojnici bodů (0,0) a (3,4). Například v bodě (0,1) nám při rovnoměrné závlivce více rostlin, již vychází na jednu rostlinu méně než 1 hl/ha. Celkově je vody dostatek na efektivní zalití, alespoň některých rostlin. Pokud takto získanou úrodu přepočítáme na 1 ha, zjistíme, že na ha získáme úrodu 1,333, což odpovídá účinnosti závlivky 4/3. Touto optimalizací se nám promění graf č. 1 na graf č. 2, který je již plně konkávní.



Rovněž tento graf představuje určité zjednodušení neboť červená úsečka procházející počátkem souřadnic tj. bodem (0,0) by znamenala, že úroda se objevuje již při sebemenší závlivce a to není pravda. Tyto nereálnosti odstraníme, pokud graf č. 1 vztáhneme (my nebo příslušný výzkumný ústav) pouze na jednu rostlinu. Spotřebovanou vodu pak budeme měřit např. v l za vegetační období a úrodu např. v kg (řekněme, že jde o melouny). Následující grafy č. 3 až 8 ukazují, jak vypadá graf funkce účinnosti, který je současně produkční funkcí pro 5; 10; 35; 100 a 1000 l což odpovídá 1; 3; 11; 33 či 333 rostlinám. Tyto grafy respektují minimální kvantum pěstování plodin, kterým je jedna rostlina. Každá rostlina potřebuje k svému vývoji nějakou minimální rozlohu půdy a minimální množství dalších faktorů.

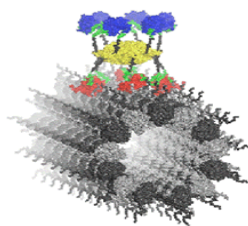


Grafy ilustrují tu skutečnost, že jakmile máme k dispozici více jak 5 l vody, můžeme využít další rostlinu, takže při 6 l jsme opět v situaci s maximální účinností  $4/3$ . Při dispozičních 8 l vody můžeme zapojit i třetí rostlinu. To můžeme učinit vždy, když máme k dispozici další 3 litry vody. Výsledkem je lomená čára, která vždy respektuje minimální závlivku pro jednu rostlinu. Při přibývajícím počtu rostlin odpovídajících rostoucímu množství vody je vlnitý charakter spojité avšak lomené křivky již málo patrný. Po velký počet rostlin můžeme tuto funkci aproximovat přímkou procházející počátkem. Všechny body pak budou mít stejnou účinnost, v našem případě  $4/3$ . Pokud budeme chtít nakreslit produkční funkci pro určitý počet rostlin daný například určitým omezením využívané rozlohy pozemků, můžeme si takový bod vyznačit na jednom z uvedených grafů s vhodným měřítkem. Na grafu č. 8 je taková funkce nakreslena pro 10 a 20 rostlin. Pokud dále zvyšujeme závlivku, roste produkce až do bodu (50,50). Dále se již produkce s větším množstvím vody zvyšovat nebude, neboť by již klesala účinnost. Tyto body maximální úrody pro určité počty rostlin leží na čerchované přímce rovněž zakreslené na grafu č. 8. Tato produkční funkce se již podle očekávání podobá produkční funkci na grafu č. 2 s tím rozdílem, že v grafu č. 8 jde ve skutečnosti o lomenou čáru, která respektuje minimální závlivku jedné rostliny. Lomená křivka na grafech č. 1 až 5 sice respektuje jednotlivé rostliny, avšak na ty se dívá prozatím jako na homogenní objekty. Je však velmi pravděpodobné, že např. závlivka se týká především kořenového systému nebo listů, a tak by mohla vést k podobnému zvlnění produkčních křivek, avšak o jednu hierarchickou strukturu níž. K tomu bychom potřebovali odpovídající analogický graf ke grafu č. 1. To se pravděpodobně bude opakovat i na další nižší úrovni např. v rámci buněčné struktury rostliny. Pokud zde nalezneme obdobné procesy vyznačující se kvanty na hlubší úrovni živé případně neživé hmoty, které si budou podobné, máme zde základ pro odhalení a konkretizaci její fraktální povahy.

Uvedené poznatky a způsoby vyjadřování produkční funkce respektující jednu rostlinu jako základní kvantum můžeme použít při řešení úlohy optimální alokace vody ve farmářské úloze.

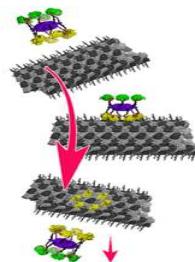
Druhý příklad se vztahuje k *kvantové teorii vědomí*

V recenzovaném a poměrně vysoce kvalitním vědeckém časopisu *PLoS Computational Science* lze v březnovém vydání (2012) obdržet informaci o aktuálním stavu kvantové teorie vědomí. Jedním z představitelů této teorie je anesthesiolog Stewart Hameroff (1947). Následující dva obrázky dovolují si utvořit představu a pochopení předmětu tohoto druhého příkladu integrace.



Obrázek vlevo zobrazuje paměťové bajty (B) v mikrotubulích (memory bytes in microtubules), (*Journal Integration Neuroscience*)

Obrázek vpravo zobrazuje hmyzu-podobné CaMKII, jako depositor 6 bitových (b) bajtů (B), to jest 256 různých hodnot, (bite bytes) synapské informace na mikrotubuli. (*PLoS Computational Science*, Craddock, Tuczynski, Hameroff)



10 nm

Příklad je zajímavý mimo jiné i tím, že nabízí úvahu, ve které lze velice zjednodušeně říci, že jakýkoliv formální systém, jako je i komputer, je v určitém smyslu nedokonalý. To znamená, že si nemůže uvědomit vše to, co může formulovat a tvořit. Z toho vyplývá, že umělá inteligence, bude-li pracovat jako formální systém, nemůže porozumět tomu, jak pracuje člověk. Jestliže člověk myslí jinak než formální systém umělé inteligence, musí být přítomno něco jiného, co má kvantové vlastnosti. Na druhé straně existence mikrotubulu je dávno dokázána, což se projevuje v obsahu téměř každé učebnice biologie. Nehledě na tuto skutečnost, mikrotubule nezbudili v minulosti takovou pozornost, jaké se těší v současnosti. Pozornost se zvětšila po té co Hameroff našel a hledal pochopení pro svůj údiv ve spolupráci s významným anglickým matematikem a teoretikem Roger Penrosem (1931). Celá řada vědeckých prací pro a proti teorii kvantového vědomí (Tegmark, Guerreschi, Engel, Cia) dovoluje ale konstatovat, že integrace fundamentálních, aplikovaných a humánních věd tvoří cestu, na které se nachází srozumitelné vysvětlení pro komplexní procesy. Jedním z takových procesů je například mikrotubule jako komponent cytoskeletu, který dovoluje buňce držet její formu a ne proměnit ji v plasmovou kapku cytoplazmy.

Uvedené zkrácené příklady slouží k lepšímu porozumění *nutnosti integrace a povinnosti se odkázat* od různých typů manter nabízených denně, jak ve vědeckém a vzdělávacím, tak i v hospodářském a politickém životě.

## Závěr

Nemůžeme být úspěšnými a přežít se ctí se současnou formou svobody a míru ve světě, nebudeme-li schopni vytvořit podmínky pro sjednocení většiny, schopné se bránit případným barbarským a atavistickým (ná)tlakům sídlících v nás samých. Ignorování základních poznatků funkce *optimismu a pesimismu* (klasik Arthur Schopenhauer nebo moderní anglický konzervativní myslitel Scruton), *levicový a pravicový politický postoj* (Jose Gastton) nebo státní *dluh ano, nebo ne* (Arthur Hamilton versus Thomas Jefferson) nedovolují reflektovat na historické skutečnosti. Tím brzdí integraci, jejíž nedílnou součástí je reflexe a samo-reflexe. Nedávná a novodobá historie varuje a současně vybízí kriticky myslet a snažit se vyhnout radám vedoucím k vědě charakterizovanou sedmi symptomy, kterou Irwing Lungmair (1881 – 1957), první průmyslový chemik poctěný Nobelovou cenou za chemii (1932) definoval v roce 1953 jako *Patologickou vědu (Pathological Science)*.<sup>116</sup> To není to samé jako označení *pseudovědou*. *Patologická věda se kvalitativně odlišuje od pseudovědy*. A samozřejmě i od „*patafyziky*“, konceptu francouzského básníka a spisovatele Alfreéda Jarryho. Jarryho koncept nemá jedno jediné vysvětlení a ani není snadné se v něm vyznat. V našem případě je na místě jej nazývat „*vědou o imaginárních řešeních, vědou o jednotlivinách, o zákonech ovládající výjimky*.“ Integrace vědy vzdělání, podnikání a politické moci formou dialogu a ne diskuze, se mi proto jeví jednou z mála možností pro lepší zítřek, které nám dvě největší utopie v historii – komunismus a kapitalismus – tak dlouho slibují, ale nikdy nemohou zaručit.

<sup>116</sup> Lungmair, Irwing: During a 1953 colloquium at the Knolls Research Laboratory Langmuir said a pathological science is an area of research that simply will not "go away"— long after it was given up on as 'false' by the majority of scientists in the field. He called pathological science "the science of things that aren't so".

**Doporučená literatura:**

Von Laue, Theodore H.: *World Revolution of Westernization*, ISBN13: 978-0-19-504907-7

Murray, Charles: „*Human Accomplishment: The Pursuit of Excellence in the Arts and Sciences, 800 BC to 1950*, ISBN 978-0060192471

Kaznacheev, V.P., Trofimov, A.V.: *Problems of Cosmo-Planetary Antropolecology*, with Forewrod by Campbell Jan, ISBN 978-1-892139-80-1

Praha, únor 2012, 4.954 slov

**Kontakt na autory:**

Dr. Ing. Jan Campbell, Ph.D.

Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4

130 67 Praha 3 – Žižkov

jan.campbell@vse.cz

Bc. Adela Antalová

Katedra personalistiky, Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4

130 67 Praha 3 – Žižkov

aantalova@yahoo.com

## Věcný a jmenný rejstřík

### A

accounting, 33, 64, 171, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 300, 301, 302, 303, 304, 314, 319, 324, 325, 370, 391, 428, 434  
agenda setting, 91  
agentové modely, 422  
anglosaské země, 300  
asset, 34, 265  
audit, 49, 50, 51, 52, 58, 59, 302, 324, 342, 457  
availability, 187, 193, 436

### B

bankovní služby, 193  
bankovnictví, 159, 195, 196, 355  
blended learning, 47, 305, 308, 309  
Bureš, 202, 203  
bydlisko, 23, 25, 26, 29, 30, 31

### C

certification body, 49, 50, 52  
cestovní ruch, 440, 441, 442, 444  
cizí jazyk, 305, 306, 307  
communication, 40, 41, 42, 45, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 63, 66, 68, 81, 102, 111, 140, 171, 436, 445, 464  
controlling, 53, 54, 56, 59, 60, 68, 181, 185, 264, 324, 417, 427, 428, 432, 433, 434

### Č

České ekonomické myšlení, 380  
články, 178, 207, 211, 212, 301, 302, 303, 377, 379, 380, 392, 464

### D

daňový řád, 98  
daňový subjekt, 95, 96  
didaktika, 234

### E

ekonomické zpravodajství, 90, 92  
ekonomika pozornosti, 142  
e-learning, 305, 308  
emise peněz, 354  
etiketa, 386, 388, 389  
Eva BOHANESOVÁ, 15

### F

Facebook, 146, 150, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 250, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 368, 406  
faktoring, 410, 411, 413  
finanční gramotnost, 98, 152, 153, 155, 156, 165, 168, 193, 195, 467  
finanční trhy, 193, 194  
finanční úřad, 96  
Franeck, 202, 203

## G

generace, 143, 248, 249, 250, 252, 255, 256, 305, 346, 361, 418, 440, 443, 445, 446, 447, 448  
Generace Y, 249, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452  
generácia Y, 99

## H

Head of Competence-Center Business Development and Innovation, Guder & Partner (since 2008), 141  
historie účetnictví, 304, 391, 392, 393  
human resources, 41, 42, 64, 65, 80, 324

## I

ICT, 54, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 330, 331, 333, 334, 420  
inflace, 159, 302, 334, 338, 356, 357, 358, 380  
information security management system, 49, 50  
information sources, 310  
information systems, 42, 43, 45, 55, 57, 100  
inovácie, 75, 78, 223, 270, 271, 272, 273, 274  
internet, 22, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 100, 102, 135, 136, 244, 297, 308, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 323, 361, 405, 445, 447  
ISO 26000, 177

## J

jednoduché účetnictví, 325, 371, 393  
job, 101, 171, 242, 314, 315, 321, 322, 323

## K

knihy, 176, 301, 302, 326, 329, 361, 371, 372, 373, 387, 392, 393, 449, 450  
kolaborácia, 222  
kolektivní inteligence, 237, 445  
Konkurenceschopnost, 193, 332, 339

## L

Lecturer at University of applied sciences Graz and Offenburg (since 2007), 141  
legislatívna úprava reklamy, 294

## M

Machálek, 408  
Machková, 76  
malé a stredné podniky, 270, 271, 272, 273, 398  
management znalostí, 176, 202, 222  
Managing Partner of Benefit Identity (since 2006), 141  
Marešová, 203, 204  
marketing, 23, 35, 66, 75, 76, 78, 84, 104, 116, 119, 122, 125, 128, 324, 361, 405, 408, 427, 433, 435, 436  
marketing obchodu, 75, 76  
Markovov reťazec, 9, 410  
Markovova matica, 412, 413  
matematika, 22, 229, 230, 414  
měnová politika, 354  
měnová rovnováha, 354  
měření, 143, 144, 147, 148, 150, 177, 193, 358, 439, 441, 442  
Mezinárodní obchod, 208, 214, 388, 389  
mezinárodní spolupráce, 95  
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 196  
MITRE, 3, 222, 223, 224, 225, 226, 227  
Mládková, 2, 42, 203  
monetarismus, 354, 356  
motivace, 146, 230, 242, 248, 249, 250, 252, 253, 254, 256, 308, 450

Můčka, F., 104

## N

národní kultura, 248, 249, 251, 254  
naspořená částka, 15  
nástroje managementu znalostí, 222  
NERV ČR, 194  
non-governmental organisation, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68

## O

Obzor národohospodářský, 206, 207, 211, 212, 214, 376, 377, 378, 379, 380  
OECD, 193, 230, 235, 342, 397

## P

Pavelka, 406, 407, 408  
peníze, 143, 148, 155, 159, 160, 176, 177, 179, 194, 211, 240, 251, 345, 347, 352, 354, 355, 356, 357, 358, 442  
*podniky*, 85, 176, 194, 203, 249, 270, 271, 272, 273, 275, 280, 326, 327, 328, 330, 338, 342, 352, 371, 375, 394, 397, 398, 405, 406, 418, 439, 440, 441, 442, 443  
porovnávací reklama, 294, 295, 296, 298  
postmodernismus, 250, 310  
pravidla společenského chování, 387, 388  
proces výuky, 454, 455  
psychology, 324, 425

## R

rating klienta, 9, 10, 11  
reporting, 33, 39, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 81, 82, 258, 259, 262, 263, 264, 418, 427  
riziková přírážka, 9, 10, 11, 12, 13  
riziková složka, 410, 414  
rozhoda, 372, 374

## S

sdílení informací, 142, 146, 242  
segment seniorov, 459, 460, 463  
simulace, 419, 422  
Slovenská republika, 14, 32, 79, 200, 270, 275, 299, 344, 403, 404, 415, 463  
smlouvy o zamezení dvojího zdanění, 95  
Social Accountability 8000, 177  
sociálne médiá, 222  
sociální media, 446, 451  
Sociální média, 237, 240, 243, 360, 361, 362, 363, 445, 451, 452  
sociální síť, 146, 237, 239, 243, 250, 351, 363, 365  
sociální sítě, 146, 237, 238, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 405, 408, 445, 448  
Společenská odpovědnost organizace, 177  
srážková daň, 15, 17, 18  
standard, 17, 18, 19, 21, 34, 45, 49, 50, 51, 70, 71, 144, 187, 222, 258, 259, 261, 263, 264, 266, 267, 268, 340  
strategie, 104, 156, 193, 196, 201, 202, 203, 204, 205, 249, 299, 331, 336, 365, 454, 468  
students, 54, 169, 171, 172, 229, 234, 235, 248, 314, 315, 322, 323, 324, 437, 453  
soutěžitel, 294, 295, 296, 299  
Světové ekonomické fórum, 193, 194, 330, 332, 334, 335, 338

## Š

Štíhlá výroba, 176, 178, 179  
Štíhlý podnik, 176

## T

talentovaný pracovník, 249



technologie, 51, 52, 85, 86, 142, 143, 144, 147, 148, 176, 230, 231, 233, 237, 309, 311, 330, 331, 361, 423, 425  
trendy v ekonomice, 142

## U

účetní systémy, 325, 370  
účetnictví, 279, 300, 301, 302, 303, 304, 325, 326, 327, 328, 329, 355, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 391, 392, 393, 394, 395, 457  
učící se organizace, 177, 203, 205, 419, 457  
udržení pozornosti, 142, 144, 145, 148, 149  
udržitelnost, 440, 443  
UNESCO, 230, 235  
úroková míra, 16, 17, 20, 159  
úver, 9, 10, 11, 272, 297

## V

vek, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 458, 459, 460, 461, 462, 463  
veřejné mínění, 91  
Viestová, 76, 77  
Vysoká škola ekonomická, 205, 214, 425, 444  
vztáhy so zákazníkmi, 75, 78, 459

## W

Web 2.0, 102, 103, 104, 361

## Z

Zamazalová, 76, 77  
zlepšovateľské hnutí, 405, 406  
znalost, 47, 201, 203, 204, 249, 305, 306, 307, 309, 332, 360, 374, 378, 380, 393, 440, 453, 454, 456  
znalosti, 16, 87, 99, 143, 144, 150, 152, 197, 198, 201, 202, 203, 204, 210, 223, 224, 226, 227, 231, 233, 234, 238, 239, 249, 252, 273, 288, 305, 306, 307, 308, 309, 312, 330, 332, 386, 394, 405, 416, 418, 419, 420, 424, 450, 454, 456, 464, 465, 466, 467  
znalostní management, 201, 202, 203, 204, 405, 426  
znalostný manažment, 99  
zůstatek na účtu, 21

# Sborník z mezinárodní vědecké konference

## Znalosti pro tržní praxi 2012

konané ve dnech 6. -7. září 2012 v Olomouci

Znalosti pro tržní praxi 2012

Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu

**Editor:** Mgr. Pavla Slavičková, Ph.D.

**Sazba a grafický design:** Alena Márová; Bc. Vojtěch Duda

Příspěvky ve sborníku neprošly jazykovou korekturou a bylo respektováno formální zpracování příspěvků od autora.

**Vydala:** Societas Scientiarum Olomucensis II.

Křížkovského 10, Olomouc

Olomouc 2012

Vydání I.

ISBN: 978-80-87533-04-8

NEPRODEJNÉ!