



MASARYK UNIVERSITY FACULTY OF LAW

Zvyšování konkurenceschopnosti

Increasing Competition Ability

EKONOMIE JAKO PŘÍČINNÁ VĚDA

MIROSLAV BARVÍŘ

Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky

Abstract in original language

V příspěvku se diskutuje problematika analogie přírodních a společenských věd. Ukazuje se, že existuje kauzální analogie, která je založena na nákladových ukazatelích energie v systému a v jeho okolí. Je demonstrována analogie mezi mechanickým translačním a finančním systémem ve struktuře diferenční rovnice druhého řádu.

Key words in original language

Přírodní věda; Sociální věda; Analogie; Matematická podpora.

Abstract

The paper deals with the analogy of approaches to treat problems in both natural science and social science. It is shown, that there exists a casual analogy, related to the indexes of the energy expenses in the systems and their environments. Analysis of the structure of the second order difference equation governing the behavior of two selected systems - a mechanical and financial one - demonstrates the analogy between these two systems.

Key words

Natural Science; Social Science; Analogie; Mathematical Treatment.

Příspěvek předkládá k diskuzi otázku možnosti výstavby teorie ekonomiky jako exaktní vědy založené na analogii přírodních věd. Tím se setkáváme s problematikou řízení dynamických systémů, které jsou ve světové literatuře zpracovávány jako kybernetické úlohy /1/ již po mnoho staletí. Kybernetika vtahuje do metodiky řešení dynamické úspěchy všech oborů. Jsou to zejména otázky matematického popisu systému, otázky získávání okamžité informace, problémy technické realizace, chování živých organismů, atd. V posledním období k těmto přistupuje i otázka syntézy optimálního řízení, tedy řízení s minimálními náklady, ochrana přírodního okolí sledovaného systému, náklady rekultivace, atd. Takto rozsáhle formulované řešení syntézy systému jsou analyticky neřešitelné. Proto se nutně setkáváme s teoretickým problémem, jak máme tyto úlohy úspěšně řešit. Jednotlivá řešení pronikají do všech vzájemně pronikajících oborů. **Vzrůstá význam matematického modelování a s tím i požadavky na zadání těchto úloh pro číselný výpočet.**

Daleko nejvýznamnější pozornost vyžadují však systémy, které se zabývají společenskými procesy. Ty jsou všeobecně spojovány s dominantně existujícími ekonomickými procesy, které uvádí do pohybu obrovské masy obyvatelstva a jsou trvalým předmětem vzrušených filozofických přístupů. Zároveň při nevhodném řízení jsou doprovázeny i nesmírnými

mezinárodními nepokoji. Problém je v tom, že studium těchto problémů se spokojuje často s Aristotelovými /1 - str.75/ klasifikačními snahami (observativní přístup). Klasifikace problémů se pokládá za řešení, zejména tehdy, když problém se již řešil. Využívá se „observativních specialistů“, za které se často pokládají politici (podívají se, vyslechnou a ví). Opomíjí se moderní úsilí zkoumat příčinné chování dynamických systémů (kauzální přístup). Nevysvětluje se, proč se systém musí tak chovat, a tím se otevírá prostor pro spekulativní výklady společenského chování a mnohdy hazardní řízení společnosti. Každý odborný posudek a prognóza řešení musí být podložen nákladovým matematickým rozbořem. Zejména, je-li prováděn odborným honorovaným pracovištěm, které má předpoklady takový rozbor vypracovat.

Zabýváme-li se dlouhodobě dynamickými systémy, pak v určitém okamžiku poznání dojdeme k přesvědčení, že v různých vědních oborech **filozofie dynamického řízení pohybů je jednotná**. Pohyb odráží změnu okamžité energie systému a vše se děje s kriteriem minima spotřeby energie. Před několika desetiletími autor zhodnocením těchto poznatků dospěl k přesvědčení, že všechny systémy bez účelového silového lidského působení jsou vždy stabilní. Nestabilitu do jejich chování můžeme přičíst k tíži nevhodného řízení systémů. K němu dospějeme po krátkém pozorování a při následném na příklad statistickém vyhodnocení jeho chování. Tato skutečnost se stává průzračnou v případě, když chápeme vlastní pohyb systému jako výslednici transformace okamžitých energií v systému a v jeho okolí. Změny energií v čase u systému, tedy změna výkonů v okolí, generují v systému působící zobecněné síly, které vytváří trajektorie pohybu a odpovídají okamžitému nerovnovážnému stavu energií studovaného přírodovědného oboru. Studujeme-li zákony, můžeme hovořit o zobecněných pohybových zákonech. Těm pak můžeme přiřadit libovolnou vědu. **Energie v libovolném systému v daném intervalu pozorování se vždy snaží být v rovnováze s energií z okolí svázaného systému**. Není-li tomu tak, je systém donucen k pohybu. V této rovnováze se promítá i skutečnost existence zpětných vazeb, které byly do obecné teorie zavedeny navíc v jisté vývojové etapě. Je diskutabilní hovořit o prioritách, že akce se rovná reakci, nebo že systém reaguje na nerovnovážnou hodnotu energií vlastní a ve svém okolí. Je to historický důsledek observativního výkladu rozvoje dynamického chování.

Často pozorujeme, že přechodový děj neodpovídá plně našim požadovaným představám. Musí vyhovovat i požadavkům pro námi zvolené kritérium požadovaného přechodového děje. Jednoduchým zvoleným kriteriem je např., že s přípustnou danou velikostí dodávaného výkonu chceme přemístit systém z počátečního do konečného stavu v nejkratším čase. Intuitivně cítíme, že musíme použít největšího okamžitého přípustného výkonového řízení. V terminologii technické kybernetiky jde o tak zvané bang-bang (ode zdi ke zdi) řízení. Zamezení plýtváním přípustným výkonem pro řízení nás nutí k jiným možnostem řízení. Můžeme měnit strukturu systému, měnit jeho parametry, volit spojitě či nespojitě řízení nebo využít nelinearit v

systému pro omezení výkonového působení. V současné době rozvoje počítačů hledáme vize jednotné metodiky řešení všech těchto úloh řízení syntézy žádoucího přechodového děje. Pro to je nutné podrobné studium okamžitých energetických stavů vůči okolí pro pozorovaný a sledovaný systém. Příspěvek je pokusem upozornit na možnost modelového řešení syntézy těchto úloh, které v nejjednodušších případech jsou popisovány v literatuře již po několik století.

V historii vytváření vědeckých oborů byl přijat jako základní pohyb v přírodě, pohyb zobecněného hmotného bodu pod vlivem působících sil. Tento pohyb formuloval **Isaac Newton** (1643 -1727) a vyjádřil jej **diferenciální rovnicí druhého řádu**. Jde o příčinný pohyb zachycující zpětné reakce systému pomocí záporných zpětných vazeb. Rozšíření poznání principu v energetickém pojetí popsal **Joseph Lois Lagrange** (1736 – 1813). Základy teorie jsou historicky ustaveny a dlouhodobě ověřeny.

V naší době je prioritním úkolem rozšířit řešení libovolného dynamického chování ve tvaru soustavy diferenčních rovnic druhého řádu do nefyzikálních oborů, zejména do ekonomických oborů. To nám pak dovoluje snadno využít analogie mezi přírodovědnými a ekonomickými systémy. Při studiu organizace výroby u firmy Baťa z dvacátých let minulého století autor pozoroval obecné zákonitosti z pohledu teoretické kybernetiky a hledal pomoc pomocí zobecněného systému a našel jej názvoslovně v translační mechanice. Výrazně mu pomohly odborné znalosti ze studia elektrotechniky na střední škole při podniku Baťa a. s. ve Zlíně. Ukazuje se, že analogie mezi vědním oborem mechaniky a výrobou je udivující. Podrobně je studována v /2/.

Ukázkou rozšíření analogie z definičního translačního pohybu do oblasti finančního oboru je srovnávací tabulka stavových veličin a parametrů Tab. 1. Máme-li odpovídající hodnoty systému ve finančních údajích, pak je možné odpovědně a věrohodně sestavit i volební predikce a volební program. Odpovídající veličiny a parametry jsou doplněny rozměry **Jednotkové soustavy měr a vah**. Ukazují možnost zavedení obecných rozměrů do ekonomických systémů /viz 2/, /11/. Výstavba rozměrů je postavena na potřebné měrné energii v Joulech, která vytvoří zobecněnou jednotkovou (jednicovou, měrnou) dráhu pohybu systému působením okamžitého dodávaného výkonu ve Watech. Cenu energie lze snadno přepočítat na finanční měrné náklady a finanční cena pak určuje celkové náklady pohybu pro zvolenou zobecněnou dráhu systému. Jednicové (u fy Baťa) náklady na zobecněný produkt (např. 1m, 1Kč, 1pár nebo 1ks a náklady na světový rozvoz), nám umožnilo porovnat celkové náklady z jednotlivých aglomerací, a po přepočtu na jednotný měnový světový základ, třeba zlato, vybrat světově optimálního výrobce. Není vhodné vázat měnový světový základ na libovolnou lokální měnu.

Zobecněné souřadnice (Lagrange)	Mechanický systém		analogie	Finanční systém		
	Součet sil $\Sigma F_i(t) = 0$	Jednotka Název		Součet financí $\Sigma F_F(t) = 0$	Jednotka Název	
$Q(t)$	$F_i(t)$ $L^2 MT^{-2} L^{-1}$	N (Newton) měrná síla	banky výroba	$F_F(t)$ $L^2 MT^{-2} Kč^{-1}$	měrná finanční síla	W $L^2 MT^{-3}$
$q'(t)$	$x'(t)$ LT^{-1}	ms^{-1} rychlost		$q'_F(t)$ $Kč T^{-1}$	kapitálový tok	J $L^2 MT^{-2}$
$q(t)$	$x(t)$ L	m výchylna		$q_F(t)$ $Kč$	kapitál	
$K(t)$	$k(t)$ LMT^{-1}	hybnost	predikce volební	$k_F(t)$ $L^2 MT^{-1} Kč^{-1}$	finanční hybnost	
$M(t)$	M	kg hmotnost		M_F $L^2 M Kč^{-2}$	finanční inerce	
$B(t)$	B MT^{-1}	dissipační koeficient		B_F $L^2 MT^{-1} Kč^{-2}$	fin. dissipační koeficient	
$D(t)$	D MT^{-2}	direktivní koeficient		D_F $L^2 MT^{-1} Kč^{-2}$	fin. direktivní koeficient	

Tabulka 1 Srovnávací tabulka stavových veličin a parametrů

K získávání popisu dynamického chování systému se lze dopracovat dvěma způsoby a **to observativním a kauzálním (příčinným)**.

Observativním přístupem rozumíme, že pro realizaci řízení stačí pozorovat probíhající dynamický pohyb a z titulu zastávaného politického či funkčního postavení zasahovat do řízení sledovaného procesu. Při dostatečných zkušenostech a zásadách mravního přístupu dokonce i úspěšně. Klasickým případem jsou přístupy zejména politických pracovníků, kteří bez dlouhodobých matematicky podpořených vizí se pokouší řešit nesmírně složité dynamické společenské procesy pouze observativním způsobem. Nezvládnutí teorie řízení je nutí řešit jen takové problémy, na něž mají intelektuální a časový prostor. Děje se tak ke škodě společnosti, což podporuje i **nevhodný, příliš úzce profilovaný a oborově zaměřený pedagogický proces**. Nesmyslně mohutně je dimenzované studium manažerské profese na 66 vysokoškolských pracovištích. Teoretické studium a podpora observativní ekonomie využívá statistických metod pro dodatečné zhodnocení řízeného systému při vyhodnocení pohybu chování ze zaznamenaných prošlých časových řad hledaného příznaku. Provádí se pak silně omezená predikce chování do budoucnosti, založená na předpokladu, že sledovaný systém nezmění výrazně svoji dynamiku ve struktuře a parametrech. Obecně však nemůžeme předpokládat ani ustálenou dynamiku chování vnějšího okolí systému a tím ztrácíme jistotu podpory pro určování řízení v budoucnosti. Tu musíme nutně určovat podle okamžitých výkonových změn v okolí pracovního bodu systému a pracovat s rozumným časovým předpokladem. Reakce systému nastává po určité době způsobené fyzikálními parametry systému a stále se přizpůsobuje zvolenému intervalu predikce. .

V současné době se k získávání popisu dynamického systému **perspektivním se jeví kauzální přístup, které předpokládá hluboké zaujetí a teoretické zvládnutí pedagogickým sborem**. Vzhledem k tomu

že reálný systém je vždy velmi složitý, nestacionární a nelineární a je nutné se zamyslet nad tím, jaké praktické možnosti nám dosavadní teorie nabízí. Zjistíme, **že není zpracovaná obecná metodika pro syntézu řídicích systémů**. Nezbytnou úlohou navíc je, že vždy spojujeme naše budoucí řízení s požadavkem, aby řízení bylo optimální. **Tuto úlohu je možné řešit pouze modelováním na počítačích viz /2/**. Autorovi je vytýkána složitost kybernetických přístupů z ekonomických odborných kruhů. Mlčí se však o studijní nepřipravenosti kybernetického vzdělání ve společenských a ekonomických oborech. Nezpůsobílost zapsat algoritmy pro výpočet na počítači je následně překryta demagogickým populismem se slovní formulací a klasifikací zástupných podružných problémů.

Nejvýznamnějším společenským dynamickým systémem je finanční systém, což je známo již mnoho tisíciletí. Velká finanční síla je schopna kdykoliv likvidovat své finančně slabší protivníky za cílem dosažení svého maximálního zisku. Soustředění finančního kapitálu do stále užší skupiny majitelů finančních akcií a zemí generuje do budoucna, s reálnou vidinou hlášené globalizace, vážné společenské problémy. Těmito problémy by se měl do budoucna zabývat **Mezinárodní ústav společenského řízení**, o jehož založení se musí přičinit mírumilovná světová společnost, jejímž hlavním cílem je slušné přežívání světové populace. Hlavním cílem by bylo zpracování principu optimálního řízení společnosti a vytvoření světových pravidel pro slušné společenské mezinárodní řízení. Je samozřejmé, že různé státy se domnívají, že pouze jejich způsob společenského řízení s jejich představiteli je ten správný. Je však nereálná i představa, že kdokoliv se z hlediska zatím nedefinovaného principu přežití vzdá dobrovolně již získaných a právnicky potvrzených zejména ekonomických výhod. **Každé řízení je nutno hodnotit jako nákladové**, tedy jaké energetické náklady přepočtené na finanční ukazatele je nutné vynaložit **v daném aglomeračním prostoru** na získání námi požadovaných jednotek stavových veličin, viz Tab. 1., **tedy na kapitál a kapitálový tok**. Náklady v bankách jsou zlomkem měrných nákladů na produkt ve výrobních závodech a je proto s podivem, jak vysoké náklady si u nás vyžádala privatizace bankovního sektoru. Postup nebyl a ani se tak dosud neděje, v duchu optimálního řízení společnosti.

Ukazatel hrubého domácího produktu není dosti precizně definován ani ve výrobních závodech a zkresluje, možná záměrně, mezinárodní srovnávání. Využitím finančních ukazatelů na cenu světové energie, respektive poškození přírodních zdrojů, lze vyvažovat zpětnými vazbami přílišnou rozmařilost jednotlivých společenských skupin. Ukazatelem transformace energie jsou finanční náklady na krytí zobecněné energie v Joulech. Na tomto nákladovém ukazateli musí být vytvořeny mezinárodní nákladové ukazatele řízení společnosti. Podobně zhodnocen musí být i osobní přínos jednotlivých řídicích pracovníků pro zvyšování prosperity. Ziskovost zejména finančních organizací vůči výrobním, je dána nesprávným ohodnocením přínosů osob v bezkonkurenčním monopolním

finančním trhu, vysoce chráněném právnickým prostředím. Obecně chybí spoluúčast na zisku a ztrátách /7/ ve všech hospodářských činnostech.

V charakteru světové výroby se trvale objevují a budou hospodářské krize, jež narušují nereálný nekonečný vzestup výroby určité produkce. Týká se to i kapitálu. Při postupně nezastavitelné automatizaci hromadné výroby, budou tyto krize častější a bohužel hlubší. Během nich bude docházet k novému rozdělování mezi konkurenceschopnější výrobce různých produktů. V ostrém boji o volné trhy by bylo žádoucí, aby bylo použito čistých metod, podporovaných obecně přijatými a uznávanými zákony. Mezi ně určitě nepatří činnosti jako je korupce, chování nucených správců nebo různá mafiánská spolčení nebo „usilovné právnícké válečné spory“.

V roce 1924 se do hospodářských potíží dostal i největší výrobce obuvi – firma Baťa. S odstupem doby v roce 1932 pak majitel továrny Tomáš Baťa hodnotil v zahraničním tisku přístup, který mu umožnil překonat krizové období. Citujeme:

„Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek.

V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu.

V postavení, v něm se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů ani kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku.

Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic. Nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry. Technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze. Důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem“

Je velmi přínosné prostudovat jedinou knihu Tomáše Bati a to „Úvahy a projevy“ /7/, jež jako jeho posmrtný odkaz uspořádal Antonín Cekota. Kniha ukazuje na zásady a pojem mravnosti, jež prolínaly každodenní práci Tomáše Bati. Projevovalo se to v jednání jednotlivých subjektů, v jednotlivých činnostech a v jednotlivých zásadních případech a rozhodnutích. Určitá životní úroveň je dána určitou ekonomickou výkonností příslušného státu a národa. Znamená to průnik do širokých vrstev obyvatelstva, jež se současně zvyšuje ve všech skupinách a je výsledkem odpovědného mravního řízení vedoucích osob v daném státě. Žít se nesmí na základě zadlužování ve státě a soukromém obohacování na veřejném majetku a na trvalém růstu zadlužení. Zásadně neetické je srovnávání životní úrovně mezi velmi zadluženými státy s těmi, jež udržují svoji životní úroveň na míře výkonnosti své ekonomiky.

O mravním chování lze těžko hovořit v případech, kdy nepřiměřeného zisku je dosahováno u vybraných skupin společnosti či jednotlivců volbou nepřiměřených cen v důsledku monopolního zmocnění trhu. Mnohem negativněji jsou pak ve společnosti hodnoceny ty případy, kdy jsou hodnoceni ti pracovníci, kteří dopředným způsobem plánují nadměrné náklady, aby dosáhli úspor ve výrobě. Nebo vytvoří nepřiměřený nezasloužený zisk, který si pak rozdělují jako jejich přínos v rozvoji organizace. U firmy Baťa, pokud se na takový způsob obohacování přišlo, pak tyto peníze byly převáděny do podnikové organizace osobních účtů, odkud se financovaly celopodnikové projekty, třeba výstavba podnikových bytů. Mimochodem u firmy byly nejvyšší týdenní platy 500.-Kč u všech skupin zaměstnanců a výše příjmů byla kontrolována počítači. Vyšší příjmy byly vyhodnocovány dodatečně po dosažení vyšších ekonomických ukazatelů během určitého pracovního období. Byly ukládány na osobní konto a čerpány mohly být po schválení vyššími finančními nadřízenými na pracovišti. V principu je možno říci, že každý jednotlivý pracovník u firmy Baťa měl své osobní „konto“, a byl týdně finančně sledován. Každé oddělení mělo pracovníka, který sledoval finance oddělení a připravil podklady pro ústřední účtárnu, která týdně zpracovávala finanční stav v podniku. Pozorujeme, že celý podnik byl rozdělen na jednotlivě samostatně hospodařící jednotky s odpovědností za ztrátu a zisk. Každá jednotka byla plně odpovědná za svoji spoluúcast na ztrátách a zisku v různém stupni plně odpovědných spolupracovníků. Podobně by měla být organizována Evropská Unie vytvořením algoritmů právním řádem schválených finančních balíčků jednotlivých mravně vytvořených ekonomických skupin. Neschopnost vytvoření těchto algoritmických finančních balíčků je třeba zejména chápat jako nejzávažnější chybu našich politických orgánů.

Dnes je zcela zřejmé, že **ziskové řízení je motorem dynamického chování**. Růst okamžitých zisků, jako hlavní ukazatel globalizace, přivádí světovou společnost k vytváření nadměrné nezaměstnanosti a tím i k vlastní destrukci. V rámci zájmově prosazované finanční demokracie ztrácí řada lidí svoji ekonomickou cenu a vytváří se skupina lidského odpadu, jež je v dané společenské organizaci nevyužitelná. Neschopnost prodeje vysoké reálné výroby, pro stále se rozšiřující skupinu nezaměstnaných s minimální kupní silou, vytváří negativní motivaci pro rozvoj průmyslu. Tedy se brzdí i rozvoj vědy. Bohužel rozvoj automatizace má pozitivní vliv na rozvoj nezaměstnanosti. Společnost se rozděluje na kastu bohatých a chudých, tendence je trvalá a zasahuje obrovské skupiny lidí /3/, /4/. Průmysl se přenáší do chudších aglomerací, bohatší generují nezaměstnanost. V poslední době již však pozorujeme tendence, jež naznačují možnosti nových přístupů při řešení prohlubujících se světových sociálních problémů /8/, /10/, /13/. **Otázky trvalé nezaměstnanosti patří mezi nejtěžší problémy průmyslově rozvinutých společností.** V odborné literatuře se nenabízí žádný vhodný model, který by tyto problémy řešil, nebo mohl úspěšně řešit, ale tento musí být nalezen. A nelze očekávat, že použití jednoduchého kritéria maximálního zisku nabídne vhodné řešení. Formují se

vybrané dílčí skupiny, které si diktují a hlídají své skupinové finanční požadavky, a ostře odmítají jakoukoliv veřejnou kontrolu o ekonomickém a společenském přínosu své profese. K tomu přispívají i monopolisticky organizované odborové kolektivy. Tyto problémy výborně zvládl Tomáš Baťa.

Při formulaci řízení moderních společností se nedostatečně využívá počítačových modelů a **opomíjí se synergetika (vzájemná energetická vazba) chování dynamických systémů**. I nepříliš podrobně zpracované modely se mohou výrazným způsobem vyjadřovat k ziskovosti daných systémů a výhodnosti vize v dané činnosti. Modely však musí být vytvořeny kauzálním přístupem. Hlavním ziskem kauzálního přístupu je nutnost pochopení funkce sledovaného systému. Kde se soustřeďuje finanční kapitál je mnohem snazší dosahovat vyšší životní úrovně. V zájmu zvýšení skupinového zisku se ve světě silně prosazuje globální financionalizace a zavedení jednotné měny. To je nevhodné pro následnou likvidaci národního ovládnutí ekonomie a vznikají potíže v řízeních státních celků. Ne mezinárodní, ale státní kapitalismus /13/. Prodejem veřejného majetku se likviduje i tržní ekonomika a tlumí hospodářská iniciativa v menších státech. Velmi hezky je tato problematika zpracovaná v příspěvcích /9/. Je třeba upozornit i na okolnost, že vhodným zvolením parity vzájemné měny lze elegantně utajeně odčerpávat výnosy z nevýhodně určených směnných kurzů pro příslušnou aglomeraci. Státy by měly mít trvalou možnost realizovat mezinárodní obchod v lokálních měnách.

Evidentně **není vytvořena jednotná teorie pro syntézu optimálních trajektorií systémů** a každý vědecký obor si vytváří své postupy, bohužel se neohlíží na shodnou snahu jiných oborů a volí si svou terminologii. Proto je nutné soustředění výzkumné kapacity pro řešení tohoto problému. Tomuto problému se intenzivně věnoval A. Einstein /5/ v posledních desetiletích svého života. Snažil se tyto problémy zpracovat v Unitární teorii pole. Pro obrovskou teoretickou složitost studia prostorových trajektorií se mu to již nepodařilo. Možná přístup přes nákladové energetické modely a dostupnost počítačů bude snazší pro technickou i ekonomickou praxi při tvorbě požadovaného společenského řízení.

Základní výtkou doporučenému způsobu je skutečnost, že jen s obtížemi získáváme popis vnitřní struktury systému a jeho vazbu na okolí, a hodnoty jednotlivých parametrů. **Problém je ve fyzikálním pochopení funkce systému**. Rozšíření počítačů nám dává možnost řešit libovolně složité úlohy, pokud ovšem nenarazíme na omezenou algoritmickou osobní nezpůsobitelnost vytvořit zadání těchto úloh pro řešení na počítači /2/. Pripusťme, že vždy máme co do činění s kmitavým článkem, na který lze vždy převést libovolnou vyšetřovanou část dynamického systému. Jde v podstatě o určení hladiny studia podrobností. Principiálně je možné vždy redukovat každý systém do popisu diferenční rovnicí druhého řádu. Složitost řešení vzniká při vzájemném propojení obrovského počtu diferenčních rovnic druhého řádu, a to je analyticky neřešitelné. Lze využít metod konečných prvků, běžně používaných při strojírenských výpočtech.

Vždy lze učinit si představu o parametrech tohoto systému spolu s odhady vazebních parametrů a navrhovat syntézu optimálního řízení, v jednoduchém finančním systému na maximální zisk. Pokud jsme zastánci observativního přístupu řešení, pak ovšem svými úvahami jen omezeně podpoříme kauzalitu algoritmů řešení. Počítače nám slouží jako informační zdroj zpětných vazeb a komunikační pojítka. Ale tam je jejich úloha nezastupitelná.

Jednokrokové optimalizační metody nabízí nový směr, s nímž se autor dosud nesetkal v literatuře. Jde o zvýšení pozornosti k diskrétně získávaným okamžitým hodnotám dynamických průběhů. Ostatní problémy jako stabilita, linearita, stacionárnost jsou podružné a počítač se musí se syntézou optimálního řízení musí vyrovnávat v každém okamžitém výchozím bodě v plné reálné složitosti. Autor klade dominantní význam na optimální syntézu řízení. **Řízení je organizováno tak, že v každém jednotlivém kroku je určeno další nutné řízení ve velikosti integračního kroku.** To je součástí optimální trajektorie a ve svém výsledku umožňuje nám určit požadovanou celkovou optimální trajektorii.

Současný rozvoj číslicové výpočetní techniky se nabízí k podrobnému studiu okamžitých jednokrokových metod optimalizace. U jednoduchých systémů se ukazuje, že diskrétní číslicové metody umožňují nové způsoby syntézy příčinných optimálních řešení. Pro zadání je třeba vyjádřit počáteční podmínky, požadované koncové podmínky, popis vnitřní struktury systému, zvolit požadované kritérium optimalizace a způsoby působení na systém. Řešení algoritmu takto formulované úlohy necháme pro řešení na počítači. Jistá obezřetnost při ověřování pro zatím vesměs jednoduché úlohy neumožňuje bezproblémové rozšiřování obecných přístupů ke zvládnutí těchto problémů a jejich obecné rozšíření. Vyžaduje výrazné soustředění výzkumných pracovníků všech oborů pro úspěšné zvládnutí těchto problémů a jejich obecné rozšíření vytvořením celostátního pracoviště.

Současné organizované určení optimální trajektorie by nevyžadovalo použití variačního počtu, které jsou oporou stávajících analytických metod. Statistické metody budou v budoucnu využívány v upřesňování jednotlivých zobecněných parametrů. Využití je zejména v oborech, které si pěstují svou výjimečnost tím, že realizují stále složitější metody pro observativní využití počítačů. Chybí zejména obecná matematická analytická formulace obrovského množství mnohdy neprůhledných finančních balíčků. Jsou to zejména banky a daňové úřady, při čemž tyto své operace kryjí stále větším rozšiřováním obchodního tajemství, právních klíčků a nutností vyplňování formulářů za pomoci odborníků, jež jsou často jejich autory. Není v jejich profesním zájmu, aby jejich daňová vyplňování a finanční operace byly obecně jasné. **Podobný přístup volí i právníci, a málo aktivně se snaží, aby do právních vztahů vstoupila právnícká logika, která by algoritmizovala a tím odstranila rozdílné právní výklady mezi jednotlivými skupinami odlišně vychovaných odborníků na právo.** Neúplné právní formulace úloh charakteru právníckého zadání by byly nutně odmítnuty počítačem jako logicky neřešitelné a nutily by právní

komunitu k pokusům sepsat právní zákony v analytické podobě /6/ a tyto nechala odhlasovat volenými právními zástupci. Výpisy z počítače by umožňovaly seznamovat s krizovými postupy právního procesu, případně navrhovaly další možný postup. Nejlépe by bylo možné začít s obchodním právem.

Jednokrokové optimalizační metody mohou být velmi účinným a mocným nástrojem pro rozšíření ověřených organizačních přístupů a byly ověřeny dlouhodobě u firmy Baťa /7/. Čerpaly by z praxe této firmy, obecných kybernetických zákonitostí a modelových vyšetření na počítačích. Vytvoření přijatelného jednoduchého programového prostředí umožní pro libovolný okamžik určovat nutné okamžité optimální řízení širokému okruhu pracovníků. Umožní snadné změny podmínek krok po kroku pro syntézu optimálního řízení při změně vnějších i vnitřních parametrů v libovolném časovém intervalu. Každá lidská činnost se musí nakonec projevit nějak v číslech a může být vyhodnocena. Postupně by počítač upozorňoval na nedosažitelnost původních předpokladů a průběžně by měnil algoritmy syntézy optimálního řízení. V časové transformaci okamžitých podmínek trajektorií pohybu dovolí pak vytvářet hypotézy a prognózy dlouhodobých řízení společnosti.

Z hlediska současných přístupů lze konstatovat:

- **není zdůrazňován jednotný obecný synergický přístup k řešení dynamických systémů** zejména ekonomických a společenských systémů přes kauzální popis problematiky
- hlavní pozornost ekonomických a sociologických vědních oborů je zaměřena na pozorování a **observativní** (pouze slovní) **výklad chování**
- **potlačuje se rozumná decentralizace**, která umožňuje využít tvůrčí iniciativy širokých vrstev obyvatelstva a států, které někde jsou vždy v něčem nejlepší
- chybí všeobecné přesvědčení, že **transformace okamžitých výkonů a energie je zdrojem dynamické nerovnováhy**, která generuje trajektorie pohybu
- popisované metody syntézy optimálního řízení v současné pedagogické praxi **nejsou předmětem pedagogického působení**
- **zapomíná se**, že vzrůst vzdělanosti a automatizace přináší **zpětnovazební reakci nezaměstnanosti a sociálních problémů**
- nevhodnou organizací a zaměřením školství je **podcenění odborného výrobního školství a nedostatečná existence produkčních podniků** schopných zajišťovat práci pro mladé

- nepodporuje se **tvůrčí přístup v získávání dynamických popisů, tedy výzkum hnaný zvědavostí**, aplikovaný výchovou v Baťově Škole Práce ve Zlíně
- není věnována dostatečná pozornost mravnosti a etice ve světě omezených zdrojů a neomezených potřeb
- je žádoucí **vypracovat metodiku řízení společenských systémů** na základě praktických zkušeností firmy Baťa, obecných zákonů kybernetiky a modelových řešeních na počítačích
- **existují možnosti jednokrokových optimalizačních metod**, které využitím kauzálního popisu umožní syntézu optimálních trajektorií, které zejména problematice řízení společnosti pomůže vyřešit mnohý problém
- **řízení finančních systémů s jednoduchým kriteriem maximálního zisku (financionalizace, globalizace)** jsou velmi nebezpečná pro mírový rozvoj světového hospodářství
- **všeobecně se podceňuje etika v podnikání a společnosti**, což stresuje členy pracovního kolektivu na všech úrovních a nutně vede k snížení konkurenceschopnosti produkce organizace /12/

Příspěvek byl spolu s dalšími 27 /2/ sepsán s představou, že vyburcuje vědeckou komunitu k řešení problémů, které přispějí k zlepšení celosvětové společenské situace. Již několik desetiletí marně bojují o uznání moderních metod řízení podniku zavedených u firmy Baťa v počátku minulého staletí.

Literature:

- /1/ WIENER, N. Kybernetika a společnost. Praha: Nakladatelství ČSAV, 1963
- /2/ BARVÍŘ, M. www.cz/barvir.miroslav
- /3/ HAWKEN, P., LOVINS, A., LOVINSOVA, L.H. Přírodní kapitalismus. Praha: Nakladatelství MF, 2003, ISBN 80 - 204 - 1078 -3.
- /4/ GRAY, J. Marné iluze - Falešné představy globálního kapitalizmu. Košice: Nakladatelství PARADIGMA, 2002, ISBN 80 - 968603 -1 -3.
- /5/ KUZNĚCOV, B. Einstein - život, smrt, nesmrtelnost. Praha: SPN, 1984
- /6/ FOSTER, J.,B., MAGDOFF, F. Velká finanční krize -příčiny a následky. Všeň: GRIMMUS, 2009, ISBN 978 - 80 - 902831 - 1 - 4.

- /7/ BAŤA, T. Úvahy a projevy. Zlín: UTB, 2003, ISBN 80 –7318 - 103–7.
- /8/ TISK: Bohatí Němci vládě - Chceme dva roky vyšší daně! Právo 24.10.2009.
- /9/ Nutno přes E-mail: tvasko@quick.cz a/ - Příčiny a důsledky financializace b/ - Specifika současné krize
- /10/ Nutno přes E-mail: jknauer@volny.cz - Filipika aneb zdravá společnost = zdravá ekonomika
- /11/ BARVÍŘ, M. Modelování a identifikace. Brno: VUT, 1991, ISBN - 80 - 214 - 0302 - 0
- /12/ REICH, R., B. Slušná společnost . Praha: VIZE 97, Nadace Dagmar a Václava Havlových
- /13/ TISK: SOROS, G. Přejde velká kapitalistická finanční krize? Dnes 6.11.2009

Contact – email

Barvir.mirek@email.cz

FREE LEGAL RIGHTS AND DENIAL (WITHDRAWAL) - LEGAL WAY TO ENSURE THE PROGRESSIVE FORMATION OF COMMERCIAL CONTRACTS

BOJINCĂ GHEORGHE MARIAN

Faculty of Juridical Sciences, University "Constantin Brancusi" of Targu-
Jiu, Romania

Abstract in original language

In the Romanian law system "de lege lata" there are three broad areas in which the manifestation of will is not done *uno ictu* (suddenly), classic but gradually. This possibility is ensured by legal acts regulating the legal clauses, express and free of denial (withdrawal) of the original consent expressed in specific cases. In Romanian law, areas in which the gradual setting up this particular way of consent concerns: distance contracts covered by the Ordinance. no. 130/2000, the contracts concluded away from business premises, covered by OG 106/1999 and the time-sharing contracts governed by Law 282/2004. This feature of the progressive training of consent is driven by the need to protect consumers in the context of aggression and peculiarities in which the respective legal processes. Legal provisions are transposing into Romanian evident Community regulations. This feature of the progressive training of consent is driven by the need to protect consumers in the context of aggression, and peculiarities in which the legal contract processes are made.

Key words in original language

Commercial contracts; Law; The protection of consumers.

1. GENERAL CONSIDERATIONS

Romanian legislature, transposing EU legislation into national law, to protect consumers, has adopted the last time, new laws that allow buyers to deny unilaterally and free, in a certain period expressly provided by law, the initially expressed consent.

The areas where this right is currently covered are:

- distance contracts made under Ordinance no. 130/2000¹ on the legal regime of distance contracts;
- contracts outside common areas, according to OG nr.106/1999² on contracts concluded away from business premises; and

¹ Ordinance no. 130/2000 on the legal regime of distance contracts, was published in the Official Gazette of Romania, Part I no. 431 of 09.02.2000

- Time-sharing type contracts governed by the Law no. 282/2004 on the protection of purchasers in respect of certain aspects of contracts bearing on the acquisition of a right of use of timeshare property³.

The legal right of unilateral denial means the possibility of unilateral withdrawal of the offer, in cases expressly covered by law, within 7-10 days freely and without reasons for this attitude and without any repercussion.

Because the legal right of denial governed by those three laws from above have features, below we show how to realize this right of legislation in each hand.

2. DISTANCE CONTRACTS

In these contracts, taking account the specific mode of reaching the agreement volitional which can lead often in bulk of mismatches in the agreement volitional, the legislature held the possibility of gradually manifestation of the address supply will, governing the law to withdraw the distance contracts within 10 days without penalty and without giving any reason.

The period of 10 days, provided for enforcement of the right of withdrawal of the contract begins:

- For products, of their receipt by the consumer if they have fulfilled the provisions of art. 4 of the Act;
- For services, the day of the conclusion or after the conclusion, the day the obligations of Article 4 have been met provided that not exceed 90 days.

When exercising the right of cancellation by the consumer the trader is obliged to reimburse the amounts paid by the consumer free of charge from the repayment amounts. Such reimbursement will be made within 30 days from the denunciation of the contract by the consumer.

3. CONTRACTS CONCLUDED AWAY FROM BUSINESS PREMISES

As well in these contracts the legislature stipulated the consumer possibility to cancel the contract within 7 working days

² Ordinance 106/1999 on contracts concluded away from business premises, republished in the Official Gazette of Romania, Part I no. 168 of 05.03.2008

³ Law 282/2004 on the protection of purchasers in respect of certain aspects of contracts bearing on the acquisition of a right of use of timeshare property, published in the Official Gazette of Romania, Part I no. 580 of 30.06.2004

The period of 7 working days begins:

- From the conclusion of the contract if it is concomitant with the delivery date;
- From the date of the conclusion of the service;
- From the product receipt by the consumer, if the delivery was made after the conclusion.

To exercise the right of withdrawal the consumer shall inform the dealer in writing by registered letter with acknowledgment of receipt its shipment date must fall within the period specified in the contract.

Advertising the dealer exempt the consumer from any obligation with the acceptance that the consumer has to return the products delivered.

If the trader fails to inform the consumer of the right of denial or if the information was incomplete or incorrect so that would not allow the exercise of such a right, the period of 7 days shall be extended by 60 days.

4. TIME-SHARING CONTRACTS

In the time-sharing contracts the purchaser of such a right can also cancel the contract without invoking any reason within 10 days from the date of signing by both contracting parties or from the date on which the parties have signed a pre-contract, as appropriate.

If the contract or pre-contract does not contain the information required by the law when signed by the both parties, the purchaser is entitled to request cancellation of the contract, respectively the pre-contract, within three months from that time.

If during those three months are provided this information the period in which the purchaser may cancel the contract begins on the date the information was communicated last.

If at the end of the period of three months the purchaser has not exercised its right to request cancellation of the contract and the contract does not include information required by the law, the deadline for cancellation starts from the day following the day on which that period expired.

5. CONCLUSIONS

From the technical analysis of the legal denial right (withdrawal, unilateral withdrawal) of the consent results, that it is recognized by law only to the consumer, not to the other party.

It is exercised free of charge and at least in appearance seems to change the basis of consensus and binding force of contract.

The volitional agreement is no longer made suddenly, but gradually.

The consumers consent although it meets, in a first phase, that of the professional, contract is not “fully” formed, but only in a provisional way.

The completion of the volitional agreement is gradually and it is strengthened with each second flow of the 7 or 10 days if the consumer does not exercise its right of withdrawal.

In all these cases the original consent of the consumer is insufficient to complete the formation of the Convention.

Presuming the failure of the assessment factors and reflection process from the beginning of meeting the offer with the acceptance, the legislature has determined that the will of the consumer to engage in such contractual relationships must assert itself progressively during the interval of 7-10 days allocated before the consumer's consent to take the final one.

Contact – email

conferencelawucb@gmail.com

THE CONCEPT OF COMPARATIVE ADVERTISING AND ITS CONDITIONS OF LEGALITY

MOISE BOJINCA

Faculty of Juridical Sciences, University "Constantin Brancusi" of Targu-
Jiu, Romania

Abstract in original language

In today's world, advertising is increasingly felt in all areas and become a persuasive force on the collective mentally and, naturally, on human behavior. In general, advertising can be regarded as a mere public announcement that it intends to provide information, to awaken interest and a certain reaction. In other words, advertising seeks, first, to inform and, secondly, to persuade. These two functions although you can find distinct most often are present simultaneously. From a juridical point of view, advertising is important especially in competitive activity where must be made distinguish between misleading which may lead to adverse consequences for business, and the correct, fair and lawful able to lead, ultimately, economic growth in the service of authentic human development. In this area, practical work required the need to adopt legal regulations which would enable distinguishing the two forms of advertising. Thus, at European level was adopted the Directive 2006/114/EC, which, nationally, has been transposed into Law 158/2008. These regulations have established a number of constraints of fairness and objectivity comparative designed to make the distinction between the correctly advertisements and likely to mislead. According to the above regulations we will be in the presence of lawful comparative advertising when it compares goods or services answering to the same needs or intended for the same purposes, does not discredit or denigrate the trade marks trade names, other distinguishing marks of a competitor, trade names, other distinguishing marks of a competitor, goods or services do not have imitations or replicas of goods or services bearing a mark or trade name protected and does not create confusion between competitors.

Key words in original language

Advertising; Competitive activity; Misleading advertising.

1. PRELIMINARY

Romania's integration into the European Union since January 1, 2007 led to a need to create effective conditions for expression of the four freedoms of movement¹ which result in stimulating creativity and initiative in all fields.

¹ It is about the freedom of movement of persons, goods, services and capital.

Naturally, in this context, advertising initiatives to promote the sale of goods or services acquired new values.

However, this activity often occurred incorrect advertising.

Therefore, the European Union towards a properly advertised, on the one hand, to stimulate competition fair competition and, on the other, protecting consumers, has proceeded to regulate this activity by Directive 2006/114/EC.² In general, advertising can be regarded as a mere public announcement that it intends to provide information to awaken interest and a certain reaction. In other words, advertising seeks, first, inform, and, secondly, to persuade. These two functions, although it may find even distinct, often are present simultaneously. From a juridical point, advertising is important especially in competitive activity where must be distinguished from misleading which may lead to adverse consequences for business and the correct, fair and lawful, able to lead, ultimately, to economic growth in the service of authentic human development.

2. KINDS OF ADVERTISING AND THEIR DEFINITION

The law no. 158/2008 is speaking, since from the title, about two kinds of advertising namely misleading advertising and comparative advertising.

In case we consider that although the law does not show it, through an interpretation per a contrario we can distinguish beside the lawful comparative advertising the illegal (illicit) advertising.

It is misleading, that advertising which in any way, including the presentation induce or mislead the persons to whom it is addressed or who have contact with it and which because of misleading may affect their economic behavior or which, therefore, harm or may harm a competitor.

To determine whether advertising is misleading should be examined, according to art. 5 of Law no. 158/2008 all its aspects, in particular any information it contains concerning:

- Characteristics of goods or services, such as availability, nature, manner of execution, composition, method and date of manufacture of goods or service delivery, technical and functional parameters, geographical or commercial origin, the expected results due to their use or the results of tests or essential characteristics of the contracts made the goods or services;

² Directive 2006/114/EC of the European Parliament and EU Council of 12 December 2006 concerning misleading and comparative advertising was published in the Official Journal of the European Union no. L 376 of December 27, 2006

- price or its calculation method and conditions for distributing goods or services are provided;
- Nature, duties and rights of the dealer who advertises such as: identity and the assets, qualifications and ownership of industrial, commercial or intellectual property rights or his awards and distinctions.

Misleading advertising is prohibited.

In turn, accordingly to art.3, points c) from the Law no. 158/2008, comparative advertising is that advertising which identifies explicitly or implicitly a competitor or goods or services offered. In other words, we will be in the presence of comparative advertising only to the extent that the advertisement permits - directly or indirectly - a competitor aimed at identifying the person or goods or services they offer and not when the message that raises the overall superiority of a product.

Comparative advertising may be legal or illegal.

Under the law no. 158/2008 is considered the legal comparative advertising when cumulatively meets the essential requirements established by law.

Consequently, that advertising which does not meet the cumulative requirements established by law is unlawful comparative advertising.

3. BID CONDITIONS OF COMPARATIVE ADVERTISING

Conditions of lawfulness of comparative advertising are established by art. 6 of Law no. 158/2008 which faithfully reproduces the eight requirements of fairness and objectivity of the comparison contained in the art. 4 of Directive 2006/144/EC.

Thus, comparative advertising is legal if:

- a) “Does not misleading, according to the provisions of art. 3 letter b) and Art.5 of this law (Law no. 158/2008 - Ed), and of art. 5-7 of Law no. 363/2007³ on combating unfair practices of traders in European relations joint protection countries;

³ Law no. 363/2007 was published in the Official Gazette of Romania no. 899 of 28.XII.2007 and entered into force on December 31, 2007. In Title I, entitled ‘Defining and prohibiting unfair trade practices’ the law transposes the provisions of Directive 2005/29 EC of the European Parliament and Council of May 11, 2005 on unfair trade practices by domestic firms to consumers And amending Council Directive 84/450/CEE, Directives 97/7/EC and 2002/65/EC of the European Parliament and Council (‘Unfair Commercial

- b) “Compares goods or services meeting the same needs and are designed for the same purpose.” We note that the legal text does not refer to the same kind, but the same needs or goals. This formulation translates assertion that can compare what is comparable;
- c) “Compare, objectively, one or more essential, relevant, verifiable and representative features of those goods or services which may include the price”. In this formulation is a need imposed by law as a comparison operation to be based on objective criteria, respectively one or more essential, relevant, verifiable and representative including price;
- d) “Does not discredit or denigrate the trademarks, trade names, other distinguishing marks, goods, services, activities or that of a competitor”. This condition imposes the requirement of impossibility of completion advertisement in a depreciator way.
- e) “For products with designation of origin relates, in each case to products with the same name”. This requirement also reiterates the need for comparability of comparable products;
- f) “Does not take unfair advantage of the reputation of a mark, a trade name or other distinguishing marks of a competitor or the designation of origin of competing products”. This condition releases the trader’s obligation to not invoke in its advertising message, a brand of well known products to demonstrate the superiority of their products;
- g) “Does not present goods or services as imitations or replicas of goods or services bearing a mark or trade name protected”. This rule focuses advertising that aims to compare two or more products in order to demonstrate the superiority of one of them, by seeking unfair advantage to a competitor’s product reputation and similarities between their own products and those of well-known brands.
- h) “Does not create confusion among traders, between one who advertised and a competitor or between the marks, trade names, other distinguishing marks, goods or services that their advertising and those of a competitor”. It is a requirement designed to protect particularly beneficial competition advertisement whose trademarks, trade names or distinctive signs may be so affected.

4. SANCTIONS FOR BREACH LEGAL LIMITS OF COMPARATIVE ADVERTISING

Comparative advertising carried in excess of the limits prescribed by art. 6 of Law 158/2008 is a contravention and is punishable by a fine of 3000 lei to 30 000 lei.

Establishment and enforcement is for the representatives of the Ministry of Economy and Finance.

Complement to this sanction a publication process may have - Report of Findings and sanctioning the contravention and thereafter the court decision (in whole or in extract) and the publication of corrective statements.

The measures have to eliminate the continuing effects of misleading advertising.

Non-compliance the measures, respectively the publication process - Report of Findings and sanctioning the contravention, publication of the court decision, publication of corrective statements, constitute on its turn an offence whose determination is made by representatives of the Ministry of Economy and Finance and shall be punished with fine from 6000 lei to 000 lei 60.

Contact – email

fsjdreptucb@gmail.com

AUTOMOTIVE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

KAROLÍNA ČERVENÁ

Právnická fakulta, Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Slovenská
republika

Abstract in original language

Cieľom príspevku je analýza podmienok podnikania v odvetví automobilového priemyslu na území Slovenskej republiky. Vývoj slovenského automobilového priemyslu bol poznačený transformáciou ekonomiky Slovenska. Na území Slovenska sa automobilová výroba prakticky s nulovou produkciou, (podniky redukovali svoje kapacity, resp. dochádzalo k ich zániku - problémy sa prejavovali aj vo financovaní, jednak z hľadiska krátkodobých prevádzkových potrieb, jednak z hľadiska dlhodobých potrieb, ktoré by zabezpečili modernejšiu technickú a technologickú vybavenosť a možnosť inovovať) zmietala v kríze, až do roku 1992. Ako jediné riešenie uvedenej situácie (útlmu odvetvia) bolo otvorenie trhu a vytvorenie podmienok pre vstup strategických investorov s dostatočným kapitálovým vybavením, know - how a novými trhmi. Konkurencieschopnosť priemyselnej výroby veľkých spoločností v rozličných právnych formách, ako aj zoskupení (korporácií), ale aj malých a stredných podnikateľských subjektov. V priebehu ich ekonomickej existencie, závisí nielen od výrobného procesu, technologických schopností, inovácií, ale aj od kvalitných poznatkov (vedomostí). Vstupom nadnárodného koncernu skupiny VW (1992), PSA a KIA (2006) na územie SR sa začala nová etapa vývoja slovenského automobilového priemyslu. Vstup investorov priniesol do odvetvia najmä investície zabezpečujúce rozvoj kapacít, ktoré dovtedy výrazne absentovali. Okrem iného vstupom investorov ako aj samotným charakterom automobilovej výroby, sa začal prejavovať synergický efekt (zvyšovanie produkcie výrobcov komponentov a subdodávateľov). V porovnaní s ostatnými štátmi EÚ je produkcia SR ovplyvnená pomerne lacnou a kvalifikovanou pracovnou silou ako aj strategicky centrálnym teritoriálnym umiestnením.

Key words in original language

Automobilový priemysel; Podnikateľské prostredie; odvetvové podmienky.

Abstract

The aim of the contribution is analysis of the business conditions in the automotive sector in the territory of Slovak Republic. Development of Slovak automotive industry was marked by the transformation of the Slovak economy. On the territory of Slovakia automotive production with virtually zero production (businesses reduce as well, both in terms of short-term operational needs and long-term needs, which would provide more advanced technical equipment and used technology and the ability to innovate) suffered from crisis, until 1992. As the only solution to that situation (depression of industry) was to open the market and create

conditions for the entry of strategic investors with sufficient capital equipment, know-how and new markets. The competitiveness of industry production of major industrial companies in various legal forms, as well as groups (corporations), but also small and medium businesses in the course of their economic existence depends not only on the production process, technological capabilities and innovation, but also on the quality of knowledge. The entry of the multinational group VW (1992), PSA and KIA (2006) on the territory of Slovakia opened a new stage of development of the Slovak automotive industry. Entry of the investors brought investments into the branch, ensuring capacity development that was in significant lack before. Moreover, the entry of investors as well as the very nature of automobile production began to show a synergic effect (increasing the production of component manufacturers and subcontractors). In comparison with other EU countries, production in SR is influenced by relatively cheap and skilled labour force as well as strategically central territorial location.

Key words

Automobile industry; Business environment; Sectoral conditions.

1. ÚVOD

V podnikateľskom prostredí 21. storočia (v kontexte globalizácie a integrácie), ktoré je evidentne modifikované permanentnými variáciami v jednotlivých sférach existencie podnikateľského subjektu, viac ako kedykoľvek predtým, rezonuje problém formulovania (ale aj implementovania) zodpovedajúcej (úspešnej) podnikateľskej stratégie. Súčasný podnikateľ je pri výbere a aplikovaní strategických zámerov často konfrontovaný so širokým spektrom parametrov, ktorých vypovedacia schopnosť dosahuje rôzne kvalitatívne úrovne. Cieľom príspevku je posúdenie vývoja a súčasného stavu automobilového priemyslu v Slovenskej republike. 1

2. AUTOMOBILOVÝ PRIEMYSEL V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Na území Slovenska má automobilový priemysel vlastnú tradíciu – v roku 1947 sa vyrobilo 366 ks motocyklov, v roku 1948 sa tento počet zvýšil 30-násobne. V roku 1982 bolo vyrobených prvých 257 ks osobných automobilov, po tomto období rastu došlo k poklesu na 1 ks ročne. V roku 1991 sa situácia výrazne zlepšila (vstupom Volkswagenu – v roku 1992 vyrobených 1630 ks automobilov). Automobilová výroba, ktorá získala dominantné postavenie v rámci slovenského priemyslu hlavne príchodom veľkých zahraničných investorov, zaznamenala rastúci podiel na zvyšovaní

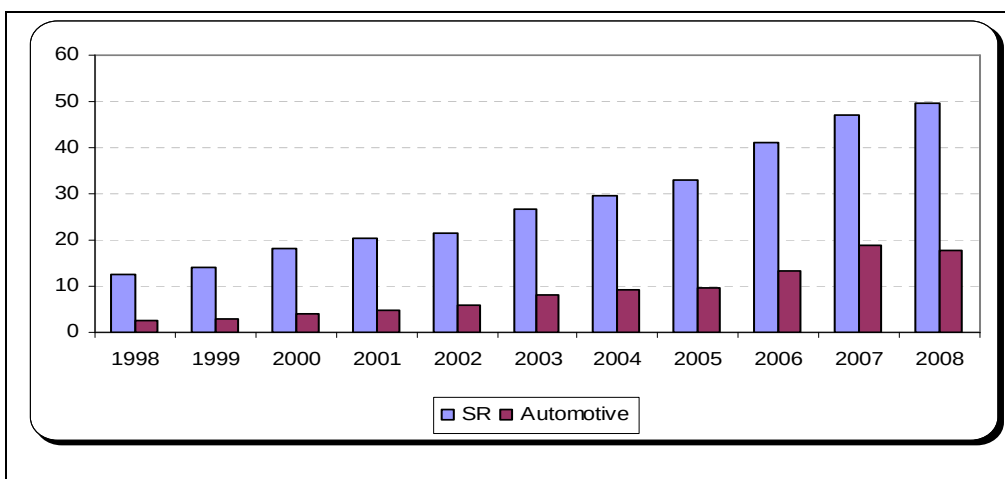
1 Tento príspevok predstavuje výstup z riešenia čiastkovej úlohy grantového projektu VEGA č. 1/0325/08 – Sociokultúrne determinanty tvorby a pôsobenia práva v európskom právnom priestore.

výkonnosti slovenského priemyslu, pričom synergický efekt sa prejavil v najvyššej miere v elektrotechnickom a chemickom priemysle.

2.1 VÝVOJ V ROKOCH 1998 - 2008

Od roku 1998 prešlo automobilové odvetvie významnou zmenou. Slovensko sa s produkciou 1 mil. áut ročne (v roku 2005) dostalo na čelo rebríčka v prepočte výroby automobilov na jedného obyvateľa. Zo štatistických údajov² vyplýva, že podiel odvetvia AP na hrubom domácom produkte dosahuje 2 %. Hrubý domáci produkt vytvorený v odvetví na jedného zamestnanca je ale takmer o 32 % vyšší ako priemer v slovenskej priemyselnej výrobe. Môžeme teda konštatovať, že napriek zdanlivo nízkemu podielu odvetvia na HDP Slovenska patrí automobilový priemysel medzi kľúčové a dlhodoboperspektívne odvetvia priemyselnej výroby, čo dokumentujeme na základe nasledujúcich odvetvových ukazovateľoch za priemysel v porovnaní s automobilovou výrobou.

Podiel exportu AP na celkovom exporte (v mld. €) za SR je uvedený na nasledujúcom grafe.



Graf 1 Podiel AP na celkovom vývoze za obdobie 1998-2008

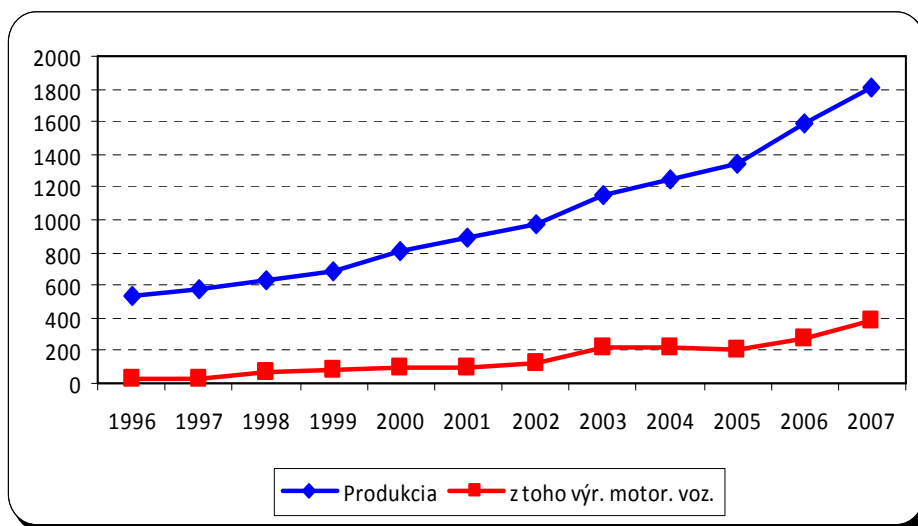
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR a ZAP SR.

Z uvedeného grafického zobrazenia (graf 1) vyplýva, že význam AP na exportných aktivitách Slovenska dlhodoboperspektívne rastie (hodnoty za sledované obdobie sa pohybovali na úrovni min. 21,76 % v roku 1999 až po max. 39,71 % v roku 2007). Kým v roku 1998 podiel vývozu AP predstavoval hodnotu 21,45 % v roku 2008 podiel automobilovej výroby na exporte dosiahol úroveň 35,8 % (akciová spoločnosť Volkswagen Slovakia, je

² Podľa štatistických informácií ŠÚ SR, MH SR, NBS SR.

najväčším slovenským exportérom a jej vývoz predstavuje viac ako 15 % celkového exportu SR3).

Reálna produkcia automobilovej výroby na území SR sa po dlhodobejšej absencii začala príchodom koncernu VW (v roku 1992). Graf 12 zobrazuje vývoj priemyselnej produkcie v rokoch 1996-2007 v porovnaní s vývojom produkcie v automobilovej výrobe (údaje sú uvádzané v mld. Sk).



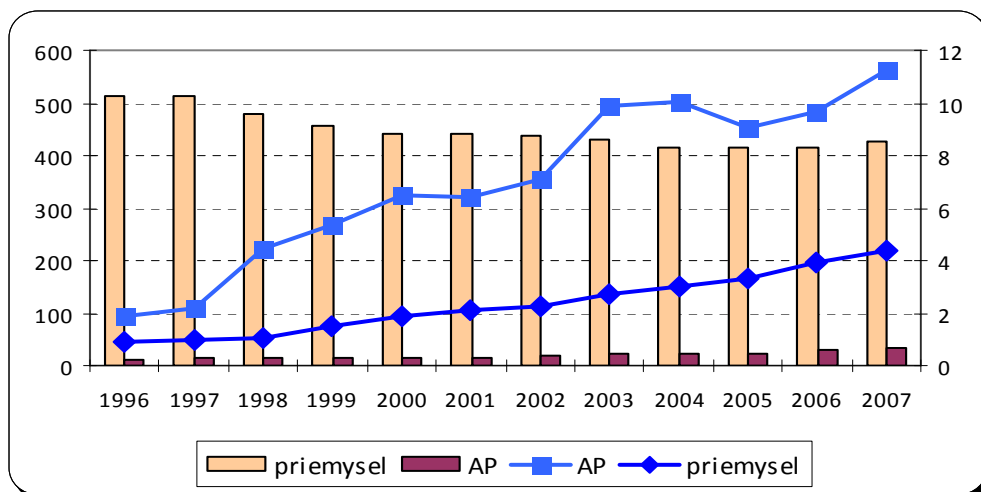
Graf 2 Vývoj priemyselnej produkcie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR: Ročenky priemyslu 1996-2008.

Ako je možné vidieť z grafu č. 2 dynamika vývoja produkcie AP zaznamenáva dlhodobý pozitívny trend, s najvyššími vykazovanými hodnotami v roku 1998 (medziročný rast 45,6 %) a v roku 2003 (medziročný rast 78,3 %), vysoko prevyšuje úroveň rastu produkcie za priemyselné odvetvie ako celku. Mierny medziročný pokles produkcie AP bol zaznamenaný v rokoch 2004 (o 0,9 %) a 2005 (o 7,5 %). Rok 2008 znamenal výraznejší pokles produkcie (o 35,7%).⁴ Dosahovaná priemerná úroveň produktivity práce v AP kopírovala dynamický vývoj produkcie, pričom vysoko prevyšovala priemer za odvetvie ako celok. Zaujímavé porovnanie nám poskytuje spojenie vývoja produktivity práce za priemysel ako celok (v mil. Sk) a za AP v súvislosti s vývojom počtu zamestnancov (v tis. os.) v priebehu rokov 1996 až 2007).

3 Informácia dostupná na internete: <<http://www.volkswagen.sk/>>.

4 Podľa údajov ŠÚ SR: *Bulletin* 2009.



Graf 3 Vývoj priemerného počtu zamestnancov a produktivity práce

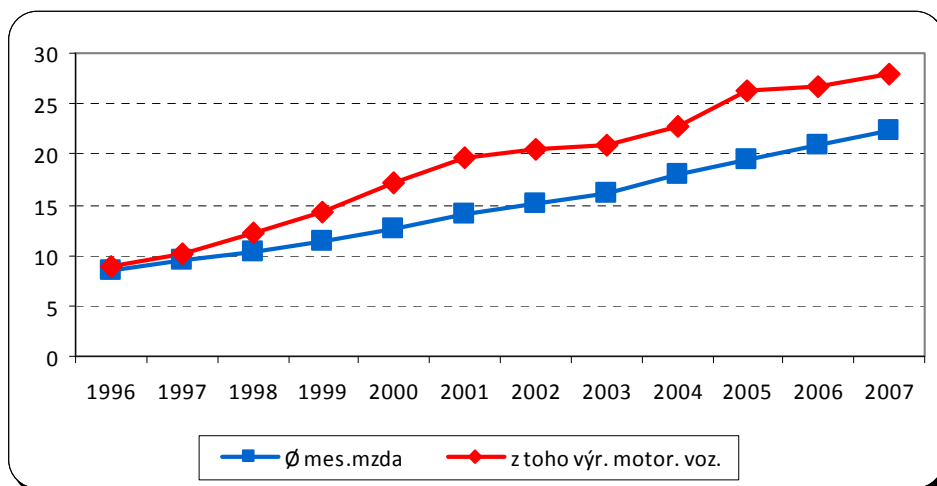
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR: Ročenky priemyslu 1996-2008.

Permanentný nárast počtu pracovných síl v AP od roku 1996 predstavuje za analyzované obdobie rokov 1996 až 2007 nárast o 156,6 % (v roku 1996 bolo v automobilovom priemysle priamo zamestnaných 13.152, pričom v roku 2007 to už bolo 33.747 osôb). Za priemyselné odvetvie ako celok, za to isté obdobie, poklesol počet zamestnancov o 7 %. Podiel zamestnanosti v AP na celkovej zamestnanosti v priemysle predstavoval v roku 2007 hodnotu 7,9 %, pričom v roku 1996 táto hodnota dosahovala iba 2,6 %.

Z grafického zobrazenia ďalej vyplýva, že priemerný počet osôb zamestnaných v priemysle sa od roku 1996 znižoval, s výnimkou minimálnej zmeny v rokoch 2001 a 2007. Celkovo poklesol počet zamestnancov v priemysle (v absolútnom vyjadrení) od roku 1996 o viac ako 87 tis. osôb. V AP je situácia zamestnanosti diametrálne odlišná – nárast zamestnanosti od roku 1996 do roku 2007 dosiahol úroveň 256,6 % (v absolútnom vyjadrení nárast počtu zamestnancov o viac ako 20 tis.), pričom v súčasnosti tri najväčšie subjekty⁵ pôsobiace v AP zamestnávajú spolu priamo viac ako 14 tisíc pracovných síl, čo predstavuje 70 % - ný podiel zamestnanosti v rámci výroby motorových vozidiel a ich komponentov. Na grafe č. 4 porovnávame vývoj priemernej mesačnej mzdy (v tis. Sk) v AP a za priemysel ako celok.

⁵ Predpokladaný trhový podiel v roku 2008 Volkswagen Slovakia, a.s. (35,4 %), PCA Slovakia, s. r. o.

(30,8 %) a Kia Motors Slovakia s. r. o. (33,8 %).



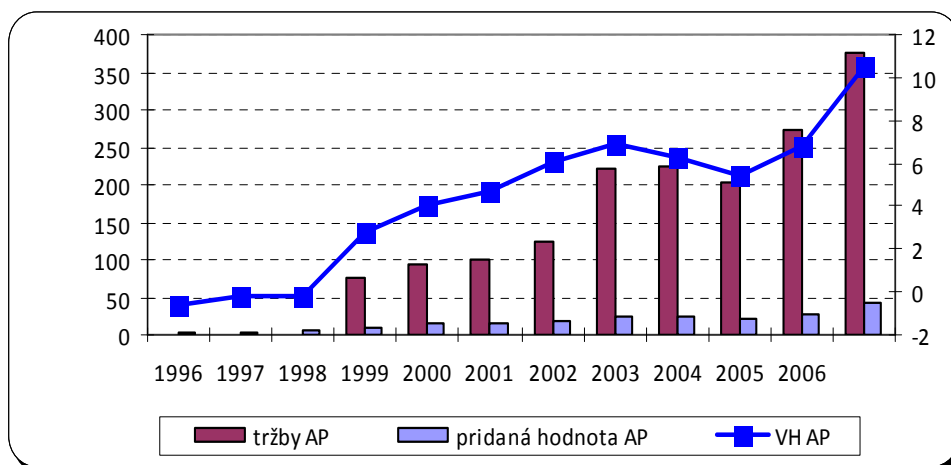
Graf 4 Vývoj priemernej mesačnej mzdy

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR: Ročenky priemyslu 1996-2008.

Pracovné miesta sa v AP považujú z pohľadu vývoja ceny práce na Slovensku za dlhodobo atraktívne s ohľadom na vyššiu úroveň miezd v porovnaní s inými odvetviami NH v SR. Priemerná mesačná mzda vo výrobe dopravných prostriedkov dosahovala výrazne vyššiu dynamiku rastu (316,6 %) v porovnaní s priemerom odvetvia (261,8 %).

Z hľadiska vývoja tržieb za vlastné výkony a tovar vo výrobe dopravných prostriedkov môžeme konštatovať, že dynamika tržieb za sledované obdobie, bola v priemere na úrovni 5 %, čo je o 4,7 percentuálneho bodu viac ako bol priemer v tom istom období za priemysel ako celok. Nárast pridanej hodnoty v automobilovej výrobe v roku 2007 v porovnaní s rokom 1996 dosiahol hodnotu prevyšujúcu 1000 % (1166,6 %), pričom za priemysel ako celok to bolo len 258,6 %. V decembri roku 2007 automobilová výroba zaznamenala medziročný pokles tržieb o 37,7 %, čo sa však v roku 2008 zmenilo na 12 %-ný nárast.⁶ Uvedené skutočnosti (v mil. Sk) sú zobrazené na nasledujúcom grafe č. 5.

⁶ Podľa údajov ŠÚ SR: *Bulletin* 2009.



Graf 5 Vývoj tržieb, pridanej hodnoty a VH v AP

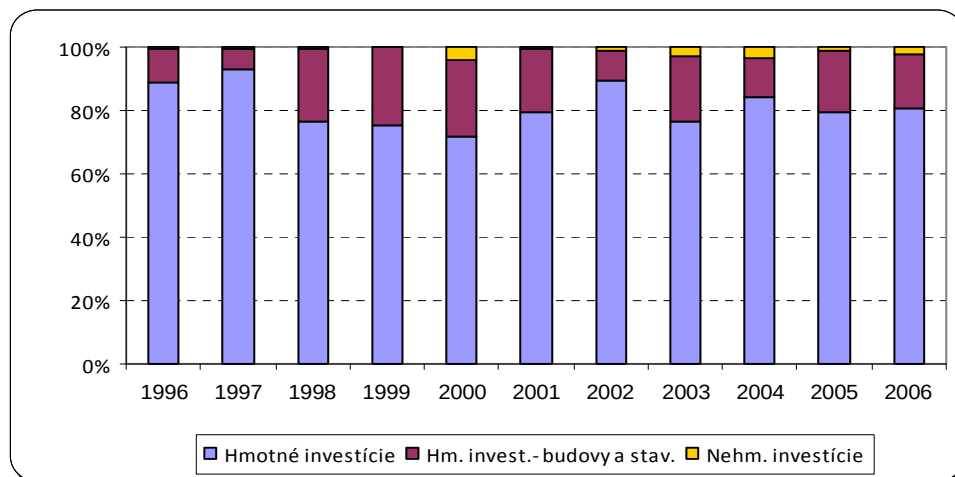
Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR: Ročenky priemyslu 1996-2008.

Na grafe č.5 je taktiež možné vidieť, že hodnoty výsledkov hospodárenia subjektov v AP (uvádzané v mil. Sk) sa počas sledovaného obdobia (roky 1996 až 2007) výrazne zlepšovali. Od roku 1996 kedy bol VH vykázaný ako záporný (strata v hodnote 640.507 tis. Sk), obdobne v rokoch 1997 a 1998 sa táto hodnota od roku 1999 zmenila na kladnú. V roku 2007 bol v absolútnom vyjadrení dosiahnutý VH v hodnote 10.544.406 tis. Sk.

Reálne podnikanie v AP (vybudovanie automobilových parkov) na území SR bolo determinované predovšetkým prílevom PZI do tohto odvetvia, vplyvom ktorých došlo k výraznej dynamike rastu produkcie, tržieb a pridanej hodnoty a zamestnanosti v priemysle. Zo štatistík vyplýva, že celkový objem investícií v priemysle v roku 2006 poklesol v porovnaní s rokom 1996 o 34,3 %, v automobilovej výrobe bola situácia diametrálne odlišná - celkový nárast investícií v roku 2006 predstavoval v porovnaní s rokom 1996 percentuálny nárast o 1633,5 % (v absolútnom vyjadrení uvedená percentuálna hodnota predstavuje zvýšenie o viac ako 33,5 mld. Sk).⁸ Vplyv rozvoja automobilového priemyslu a príliv investícií do odvetvia sekundárne ovplyvňuje aj výkony v stavebníctve, kedy bolo len za minulý rok v rámci rozvoja automobilových výrob na Slovensku preinvestovaných cca 14 mld. Sk. Graf 6 zobrazuje percentuálny podiel jednotlivých druhov investícií na celkovej hodnote investičnej činnosti.

⁷ Údaj za rok 2007 v rámci oficiálneho štatistického zverejňovania údajov v publikácii *Ročenka priemyslu SR 2008*, vydávaná ŠÚ SR bol uvedený ako nezistený.

⁸ Napr. v roku 2000-2001 VW Slovakia investoval takmer 15,4 mld. Sk, z toho do technológií 9,9 mld.



Graf 6 Podiel hmotných, nehmotných investícií, budovy a stavby v AP (mld. Sk)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ŠÚ SR: Ročenky priemyslu 1996-2008.

2.2 INVESTIČNÉ STIMULY

Za výrazné investičné stimuly pre odvetvie AP považujeme štátnu pomoc na obstarávacie investície a vytvorenie nových pracovných miest v súvislosti s investíciami na obstaranie dlhodobého hmotného majetku a dlhodobého nehmotného majetku, potrebného na začatie výroby alebo na začatie poskytovania služieb, na rozšírenie výroby alebo na rozšírenie poskytovania služieb alebo na kúpu podniku vo forme:

úľavy na dani z príjmov právnických osôb,

príspevku na rekvalifikáciu zamestnancov prijatých na vytvorené nové pracovné miesta,

príspevku na vytvorenie nového pracovného miesta.

2.3 EKOLÓGIA A EKOLOGIZÁCIA

Vzhľadom na to, že automobilová doprava je najrozšírenejším spôsobom dopravy vo svete, patrí AP, resp. jeho produkty k jedným z výrazných znečisťovateľov ovzdušia. V tejto súvislosti bolo najmä v rámci EÚ prijatých množstvo legislatívnych noriem,⁹ ktoré stanovujú povinnosti výrobcov automobilov na znižovanie emisií, resp. recykláciu vyradených

⁹ Podľa CARS 21. Dostupné na internete:

<<http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/pagesbackground/competitiveness/cars21.htm>>.

vozidiel, čo predstavuje podľa nášho názoru jeden z významných budúcich faktorov strategickej konkurencieschopnosti výrobcov motorových vozidiel a ich komponentov. Novým prvkom v slovenskej legislatíve významne ovplyvňujúcim automobilový priemysel je právna úprava recyklácie vyradených vozidiel. Konkrétna smernica o vyradených vozidlách je súčasťou systému noriem na ochranu životného prostredia a zaoberá sa najmä homologizáciou, teda schvaľovaním a otypovaním nových vozidiel, spätným odberom vozidiel a likvidáciou vozidiel po skončení životnosti.¹⁰ Rozhodujúcu úlohu zrejme bude zohrávať vývoj nových technológií, výrobných postupov, znižovanie energetickej náročnosti a pod.

Globalizačné procesy okrem iných skutočností, poskytujú stále väčšie možnosti prenikania zahraničných podnikateľov na územia iných štátov.¹¹ V rámci teritória SR to bol vznik dcérskych spoločností koncernov Volkswagen Group, KIA Motors Corporation a PSA Peugeot Citroën.

2.4 ŠTÁTNA POMOC

Úspech slovenského automobilového priemyslu bol často stotožňovaný s jedinou spoločnosťou – Volkswagen (dnes už aj PSA a KIA). Toto odvetvie je z hľadiska vládnej priemyselnej politiky strategicky významným – vychádzame zo skutočnosti realizovanej nadštandardnej štátnej podpory. Existujú však aj protiargumenty o nespravodlivom zvýhodňovaní zahraničných investorov v určitej oblasti podnikania. Vo všeobecnosti za najdôležitejšie legislatívne normy upravujúce podporu domácich a zahraničných investorov radíme predovšetkým Zákon o štátnej pomoci, Zákon o investičných stimuloch a Zákon o podpore na zriadenie priemyselných parkov.¹²

Literature:

- Čipkár, J.: Európsky parlament a legislatívny proces v ES/EÚ. In: Právo a európsky integračný proces. Zborník vedeckých prác a odborných článkov riešiteľov projektu VEGA. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, 2009, s. 55 - 75. - ISBN: 978-80-7097-778-1
- Čipkár, J.: Zásada rovnosti a diskriminácie v komunitárnom práve. In: Právo a európsky integračný proces. Zborník vedeckých prác a odborných článkov riešiteľov projektu VEGA. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, 2009, s. 131 - 154. - ISBN: 978-80-7097-778-1

¹⁰ Dostupné na internete: <http://www.enviro.gov.sk/page/868?c_id=5147>.

¹¹ Napríklad v podobe fúzií, akvizícií, joint ventures.

¹² Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk/>>.

- Čipkár, J.: Európsky Homo Iuridicus. In: Právo a európsky integračný proces. Zborník vedeckých prác a odborných článkov riešiteľov projektu VEGA. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, 2009, s. 203 - 238.
- ISBN: 978-80-7097-778-1
- Čipkár, J.: Úvod do právnej antropológie. Košice: Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, 2008.- 236 s. - ISBN: 978-80-7097-726-2
- ŠÚ SR: Bulletin 2009
- ŠÚ SR: Ročenka priemyslu SR 1998 - 2008
- <http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/pagesbackground/competitiveness/cars21.htm>>
- http://www.enviro.gov.sk/page/868?c_id=5147>
- <http://www.zbierka.sk/>>
- <http://www.volkswagen.sk/>>
- <http://www.statistic.sk/>>

Contact – email

Karolina.Cervena@upjs.sk

ICT INNOVATIONS AS A RESPONSE TO THE REQUIREMENTS OF COMPETITIVE MARKET - POLAND'S CASE STUDY

TERESA KAMIŃSKA - GRZEGORZ DZWONNIK

Faculty of Economics, University of Gdansk, Microeconomics Department,
Poland - Faculty of Finance and Management, Gdansk School of Banking,
Economics Department, Poland

Abstract

The paper is dealing with ICT innovations as enterprises' tool to meet competition. The empirical study aims at pointing out the relationship between investments in innovations and firms' benefits from ICT. The scientific objective will be achieved by having considered three issues: market pressure for changing products and processes, the extent of competition by means of ICT tools, ICT innovations as a source of business benefits declared by the Polish enterprises.

Key words

Processes and products innovations; competitiveness of enterprises; ICT.

1. INTRODUCTION

The way of thinking on factors driving competitiveness has been changing over the time parallel to factors enabling economies to attain a long-term prosperity. According to the World Economic Forum competitiveness is the country's or/and enterprise's ability to create greater affluence than their competitors in the global market (World Competitiveness Report, 1994). OECD in turn refers competitiveness both to capability of firms, industries, regions, nations and international groupings to meet international competition as well as ensure relatively high rates of return on productive factors including reasonably high and stable employment (Industrial Structure Statistics, 1994).

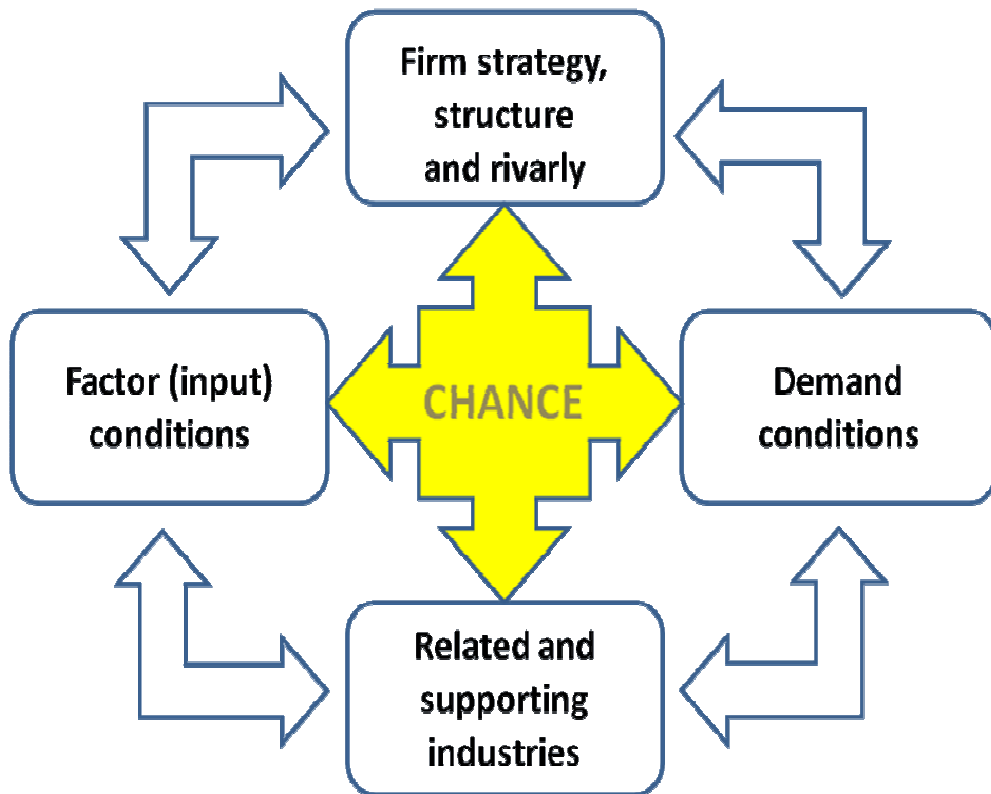
The competitive market forces the market agents to be business efficient in long term that means productive, fine-tuned to environmental evolution including responding to technological revolution, ready to diminish costs of various activities in different areas of economic, managerial and even social performance, and to take a price-war, if necessary. It seems to be indispensable for the Polish enterprises to have ideas and manners how to be competitive in order to cope with rivals in both domestic and foreign markets. The failure of many enterprises to grow despite huge investments made in physical capital proves that it is not enough to survive in business. Ceaseless seeking for sophisticated components became a challenge to succeed in outstripping rivals or at least to be equal to them.

Despite the multitude of complex determinants of competitiveness in the global or even country's economy level, which obviously impact and condition the mezo and micro levels, the subject of the paper focuses on ICT innovations implemented by enterprises to make their products more attractive and processes more effective. The empirical study aims at pointing out the relationship between investments in innovations and firms' benefits from ICT inputs, in particular. The hypothesis to substantiate is whether the achieved extent of advantages of ICT innovations declared by the Polish enterprises might be satisfactory to meet competition requirements. The scientific objective will be achieved by having considered:

1. Market pressure for changing products and processes. The theoretical fundament to have discussed the issue is a well-known Porter's diamond framework (Porter, 1990). Empirically, percentage share of the Polish enterprises that have implemented product and process innovations, and the input structure of innovations according to the innovation activities in 2008 will be used to illustrate the propensity to response the market pressure.
2. The extent of competition by means of ICT tools empirically studied by the market pressure to utilize ICT innovations over 2006-2007.
3. ICT innovations as a source of business benefits measured by a percentage share of enterprises declaring the achievement of the following advantages: simplification of routine activities, resources release, income increase and new products development. A size of the firm (small, medium, large) is taken as the descriptor in analyzing and concluding process.

2. MARKET PREASSURE FOR CHANGING PRODUCTS AND PROCESSES

As the diamond framework reveals (picture 1), nearly everything is significant for competitiveness, and therefore everything might create market pressure for changing both products and processes as well. The Porter thesis is that these factors interact with each other to create conditions where innovation and improved competitiveness occur (Porter, 1990). The impact of government has been omitted since it can influence each of the determinants and its interventions can occur at any level of economic activity. As considers chance events, which are occurrences being outside of control of a firm, they create discontinuities in which some gain competitive positions and some lose. The role of ICT innovations in a contemporary and future economy is comparable to that of traditional production factors in the past, such as steam or electricity.



Picture 1 The microeconomic business environment; source: Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press, p. 127

Individual elements illustrated in the picture 1 are characterized in the following way:

Firm strategy, structure and rivalry

- rules that encourage investment and productivity (e.g. incentives for capital investments, intellectual protection),
- open and vigorous local competition, especially among locally based rivals.

Demand conditions

- the presence of demanding and sophisticated local customers,
- high customer expectations,
- local customer needs that anticipate those elsewhere,
- unusual local demand in specialized segments that can be served nationally and globally.

Factor (input) conditions

The efficiency, quality, and specialization of inputs available to firms:

- natural resources,
- human resources,
- capital resources,
- physical infrastructure,
- administrative infrastructure (e.g. registration, permits),
- information infrastructure (e.g. economic data, corporate disclosure),
- scientific and technological infrastructure.

Related and supporting industries:

- access to capable, locally based suppliers and firms in related fields,
- presence of clusters instead of isolated industries.

The microeconomic foundations of productivity rest on three interrelated areas (World Economic Forum, 2007):

1. the sophistication and capabilities with which domestic companies or foreign subsidiaries compete
2. the quality of the microeconomic business environment in which they operate
3. the state of development of clusters that provide benefits through proximity of related companies and institutions.

For the reason of the quality of the microeconomic environment, investing in ICT innovations is a major force in driving productivity in the micro scale and growth as well as prosperity in the macro scale as the benefits spread across the entire society.

The findings of different studies, focusing on the processes of application and usage of ICT within firms, prove that ICT has contributed greatly to productivity increase and competitiveness in the OECD countries in the last decade. One of the OECD's reports came to the conclusion that there is a need to reassess the notion of e-commerce or e-business as an outcome of the evolution of ICT use which comes closer to electronic business networking and brings about more interactive links between business processes within the firm and commercial processes in the market (www.infodev.org, 2007).

It is worth stressing that all these innovations work only if there are an accurate legal framework and a suitable infrastructure.

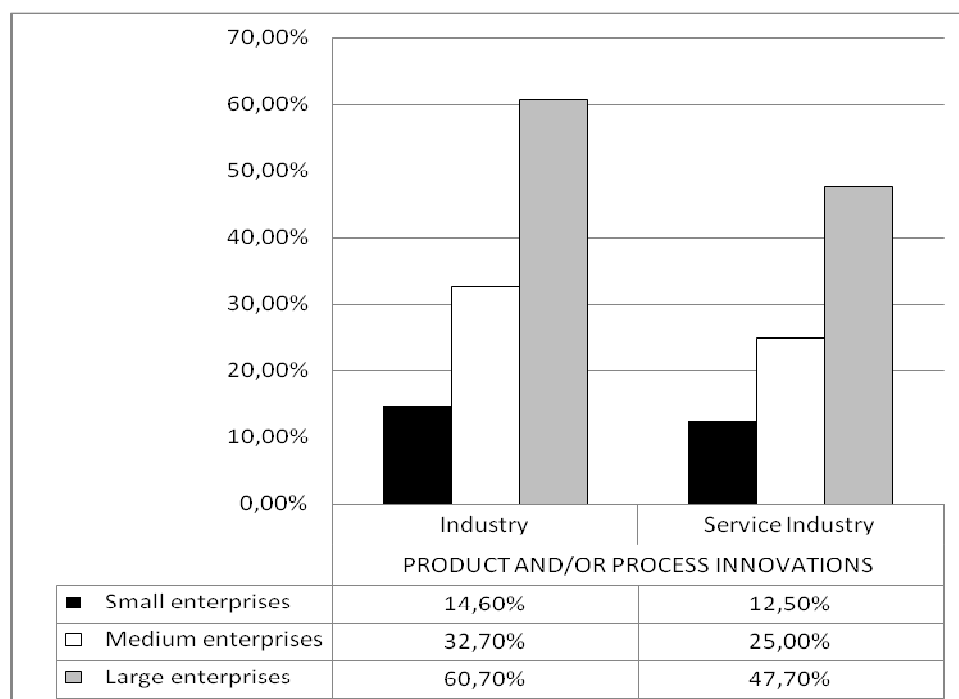
The study carried out by ECORYS Nederland B.V. in collaboration with TNO and IDEA relating to Estonia, Latvia, Lithuania, Poland and Russia point out that ICT usage is primarily geared towards improved production and transaction processes, e.g. organizational change and marketing to serve customers and markets, rather than the development of new or improved products. Therefore the former activities which are automated within half of the firms seem to be the most significant market force to keep economic relations with their business environment. Hence, it is mainly the less advanced ICT that is quickly spread, rather than the latest generation of it. Promoting the implementation of ICT for improved economic performance requires policies custom-made to the individual sector of economy. The later is very much dependent on technical infrastructure available within the individual countries (Ecorys Nederland B.V., 2007).

Performance indicator	Percent of firms with reported increase	ICT contribution (percent)	ICT in combination with other factors
Labour productivity	50,4	13,1	47,0
Operational costs	41,1	5,1	28,1
Revenue from sales	55,2	7,0	43,4
Profitability	44,0	10,5	48,2
Capital investment in innovation	51,5	16,1	57,5
	45,4	30,2	46,0
ICT investment	57,1	5,3	29,1
Price competition	63,8	10,0	39,5
Quality competition			
Percent of firms with reported decrease			
Operational costs	18,6	15,7	51,7

Table 1 ICT and economic performance of firms; source: ICT, Innovation, and Economic Growth in Transition Economies, A multi-country Study of Poland, Russia, and Baltic Countries, Information for Development Program, Ecorys Nederland B.V., The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, 2007, <http://www.infodev.org/en/Publication.553.html>

Statistical data presented in table 1 indicate the relationship between ICT utilization and economic performance amid the enterprises in transition countries. This is reflected by the impact of ICT declared by enterprises on productivity (13,1 percent), profitability (10,5 percent), capital investment in innovation (16,1 percent), operational costs (a decrease was mentioned by 15,7 percent of the firms), and a double significant on quality competition (10 percent) than price competition (5,3 percent). Although more than half of them realize that price competition plays a crucial role in gaining market shares, it is not related to ICT directly. Nevertheless, nearly one third of firms perceive ICT as one of the factors that contributes to increasing market share thanks to price competition. Moreover, the fact that 30,2 percent of the enterprises point out a self-generating increases in ICT investment shows that engagement in ICT usage is to a certain extent a self-sustaining process that requires cumulative investment. The most meaningful is a combination of ICT and other factors for capital investment in innovation (57,5 percent), profitability (48,2 percent), and labour productivity (47,0 percent). Operational costs (28,1 percent) and price competition (29,1 percent) are mentioned to be the least significant with reference to complementary factors. Next important findings concern the factors reinforcing the positive effect of ICT such as: capital investment in equipment, a new marketing strategy, organisational change, own specification, training in staff, changing in salary structure. The most significant complementary combination from the market forces point of view are: capital investment in equipment that not only extend the capital resources but – what is more crucial – changes their technological structure and enables the productivity growth as well as lower operational costs and consequently increase in revenues; the new marketing strategy as a determinant of a vigorous competition that may translate into improvement of profitability due to marketing initiatives to strengthen the firm's position in existing markets or enter new ones; organizational changes that result in greater flexibility are favour productivity, hence lower operational costs, and eventually grow revenues, too.

The outcome of the above study has been verified by the survey of the selected dimensions relating to Poland over 2006-2008 using a size of enterprises as the main descriptor. Irrespectively the sector (industry, service) the greater the enterprise (measured by the number of employees) the larger investments in product or process innovations (picture 2). Large industrial firms dominated (a bit over 60 percent) as considers the percentage share of the entire statistical population. It was about double more than among the medium firms and almost quadruple more as regards small business. Similarly, the greatest number of large firms in the service sector (nearly 48 percent) invested in innovations, almost double more than in medium business, and nearly quadruple more considering the small ones.

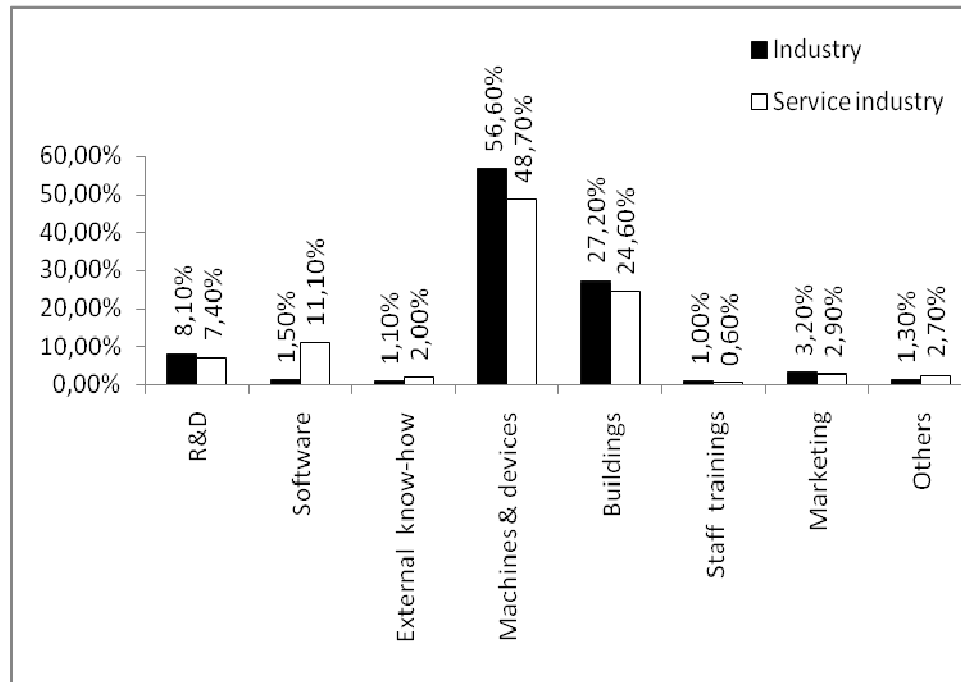


Picture 2 The percentage of products and process innovations implemented in the Polish enterprises between 2006 and 2008; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Innovation activity of enterprises in years 2006-2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm

The picture of investments is being utterly changed regarding the structure of product or process investment according to the type of innovative activity (picture 3). Definitely, investment in the production technology (capital investment in equipment) is the first on the list (56,6 percent in industry; 48,7 percent in service sector, respectively). Other factors that motivate pro-innovating activities are also determinants of quantitative character rather than of qualitative attributes. Investments in various kinds of buildings take more or less one fourth of all inputs (27,2 percent and 24,6 percent, respectively), and investments in the genuine ICT conditioned activity, i.e. R&D activity and software purchasing reaches nearly 10 percent in industry and roughly 20 percent in service sector. Investments in external knowledge purchasing, marketing or staff training turns out to be inessential (5,3 percent of inputs in industry and 5,5 percent in service sector).

The data presented in pictures 2 and 3 do not confirm the finding (table 1) that ICT investment in Poland takes up a substantial part of the efforts of presented sectors to modernize. The finding that capital investment in equipment still is the most important factor is coincident with up-to-now carried out studies that confirm firms' behaviour typical for industrial stage of development than for a knowledge-based economy and still proves a lack of saturation with hard, physical capital both in industry and service sectors.

For transitional economies ICT is an opportunity to leapfrog some long and painful stages in the development process, thereby saving time and resources but unfortunately it is underestimated yet.



Picture 3 The structure of product or process investment according to the type of innovative activity in 2008; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Innovation activity of enterprises in years 2006-2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm

3. COMPETING BY MEANS OF ICT TOOLS

To be an innovation-driven economy means to overcome diminishing returns of all the other factors by implementation of technological innovations that enable expanding standards of living in long run in particular in countries which have already reached the productivity frontier of traditional resources.

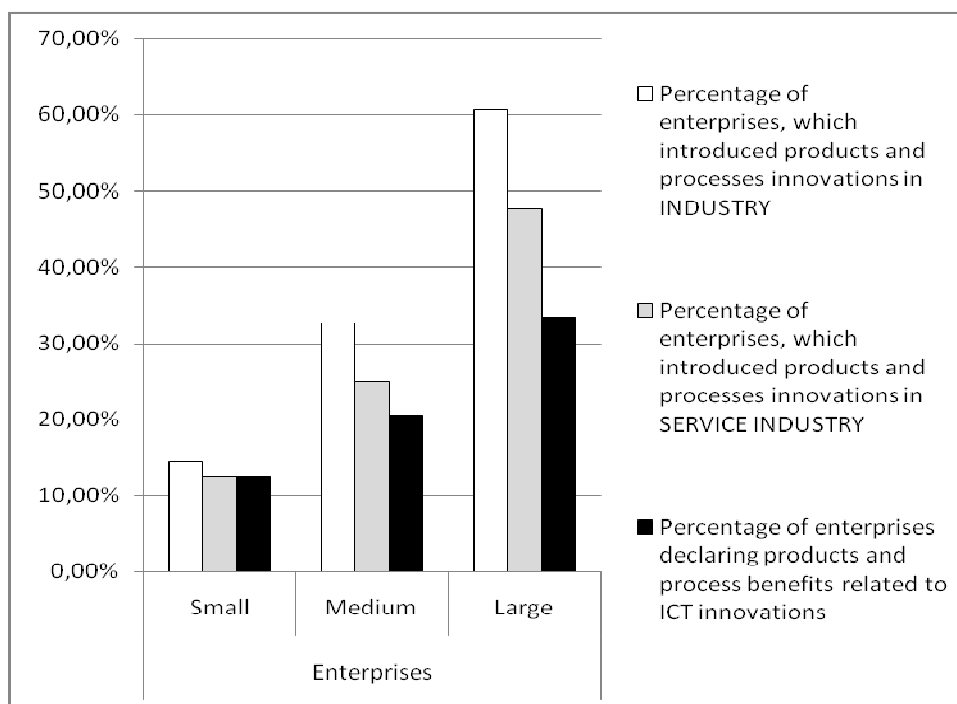
Less-advanced countries like Poland can still improve their productivity by adapting existing technologies or making incremental improvements in other areas, and ICT access and usage become fundamental to determine economies' overall level, given the critical spillovers of ICT to the other economic sectors and its role as efficient infrastructure for commercial transactions (Kaminska, Dzwonnik, 2009 (1)).

The central point is that the business community operating in the country has access to advanced products, processes and blueprints. However, the level of technology available to the firms in the country needs to be distinguished from the country's ability to innovate and expand the frontiers of knowledge by designing and developing cutting-edge products and processes to maintain a competitive edge (Kamińska. Dzwonnik, 2009 (2)).

The microeconomic foundations of productivity rest on three interrelated areas (World Economic Forum, op. cit):

1. the sophistication and capabilities with which domestic companies or foreign subsidiaries compete,
2. the quality of the microeconomic business environment in which they operate,
3. the state of development of clusters that provide benefits through proximity of related companies and institutions.

Focusing on the first area, ICT can be certainly regarded as a tool which meaningfully changes the way of competing. From this point of view it may be interesting to assess the extent to which in practice of the Polish enterprises ICT is involved in process and products innovations. Supplementing picture 2 with additional bars illustrating the percentage of enterprises which in analysed period introduced process and products innovations based on ICT (picture 4) it becomes clear that ICT supported nearly all products and process innovations implemented by small firms. In other words, for small enterprises it was still quite easy to improve their products and processes simply by ICT deployment. There's no doubt that the bigger enterprise the more factors affects its processes and final products. But even amid middle or big enterprises ICT had an effect on far more than a half of process and products innovations. These observation proofs that ICT is a powerful tool in rivalry driven by innovations.



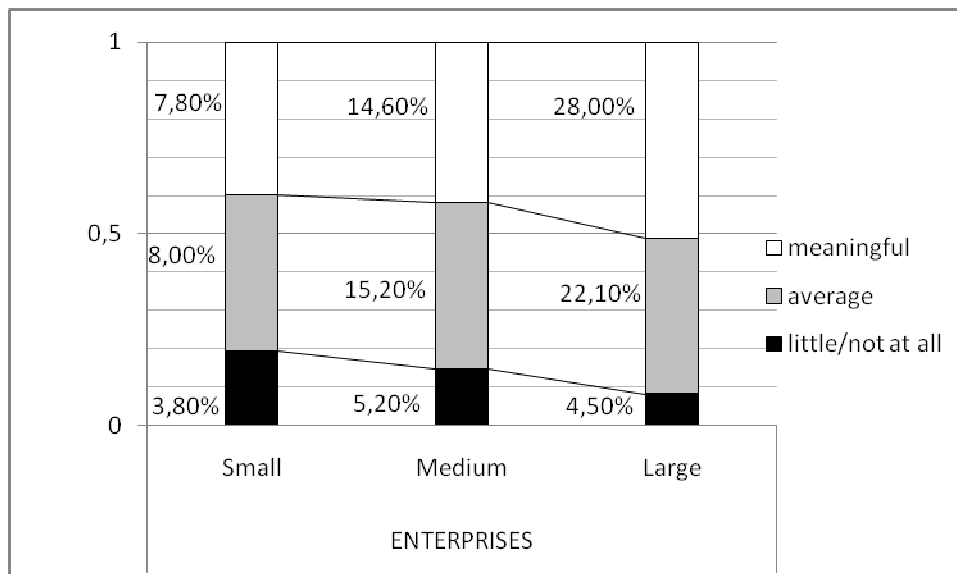
Picture 4 The percentage of products and process innovations implemented in the Polish enterprises between 2006 and 2008; sources: own compilation based on Reports of the Polish Central Statistical Office, „Innovation activity of enterprises in years 2006-2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm and „Utilization of ICT in enterprises, households and by individuals in 2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm

4. ICT INNOVATIONS AS A SOURCE OF BUSINESS BENEFITS

According to the survey conducted in 2008 in order to inquire the benefits of products and process innovations based on ICT implementation over 2006-2007 period managers of the Polish enterprises declared as the most valued the following:

1. simplification of routine activities,
2. resources release,
3. income increase,
4. new products development.

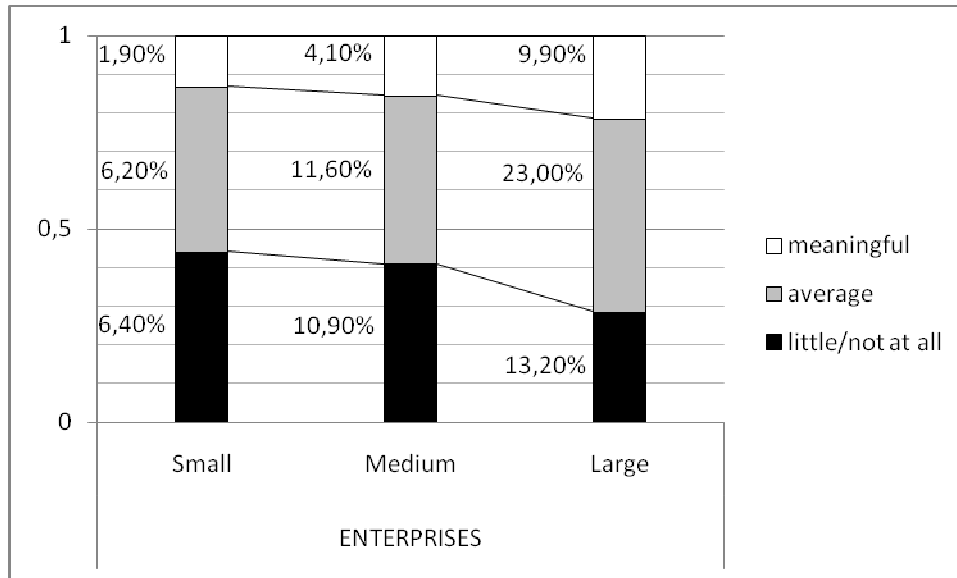
In details the results of the survey are illustrated on pictures 5-8. Each bar represents all enterprises that realised ICT projects (it is expressed by value “1” (one) on the y-axis). The sum of individual percentage values shows how many of them were among the whole population of enterprises in each size group. Different colours distinguish between these which assessed the benefits as meaningful, average and little/or declared no benefits of particular kind.



Picture 5 The percentage of the Polish enterprises which between 2006 and 2007 realised ICT projects and declared, as a result, simplification of routine activities; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Utilization of ICT in enterprises, households and by individuals in 2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm

Following this interpretive framework it is easy to observe that the bigger enterprise the stronger belief about ICT influence on simplification of routine activities (picture 5). In the group of small enterprises, where nearly 20% of the whole population realised ICT projects more than 80% of them declared that the subject benefits were meaningful or at least average. Amid

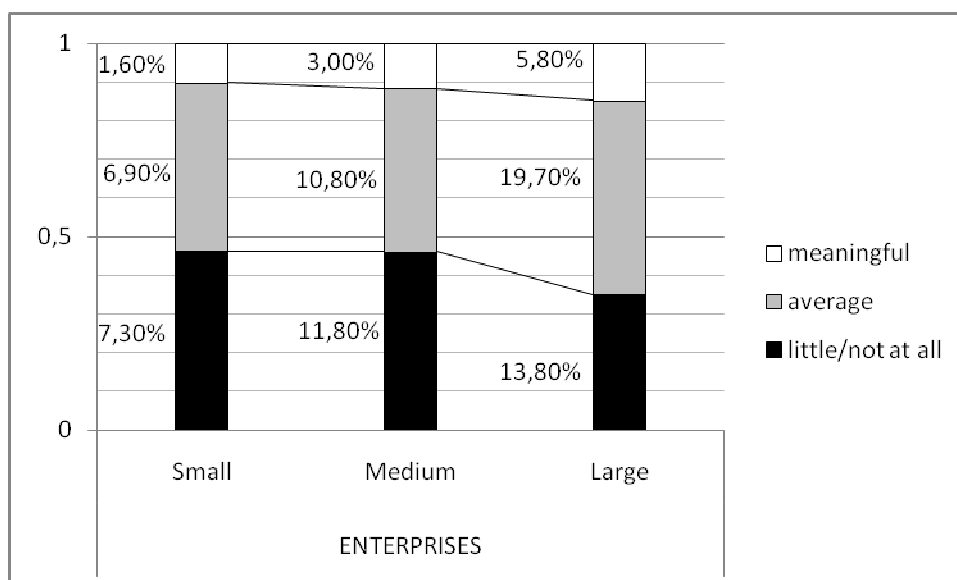
medium enterprises this belief shared 85% of these, which implemented ICT innovations (34,8% of all enterprises of this size). The most impressive evidence of the ICT role in simplification of routine activities are declarations of large firms' representatives. In this case more than 90% from among these which ran ICT projects (54,6% of the population) admitted that the benefits can be characterized as meaningful or average.



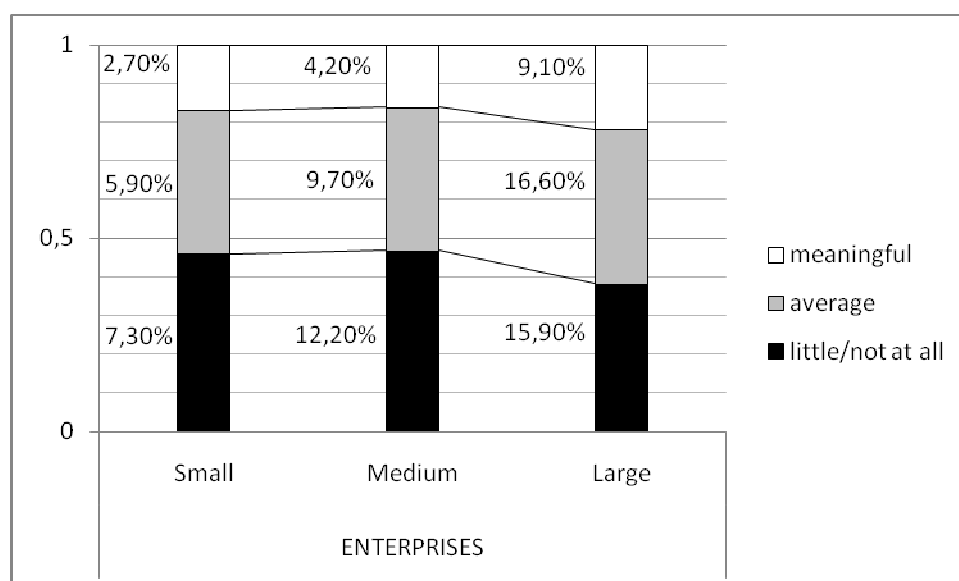
Picture 6 The percentage of the Polish enterprises which between 2006 and 2007 realised ICT projects and declared, as a result, resources release; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Utilization of ICT in enterprises, households and by individuals in 2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm

With reference to resources release (picture 6) still more than a half of all enterprises in each size group pointed out that their ICT projects brought meaningful or average benefits, however the percentage of those convicted only for meaningful results is not so impressive (about 13% among small entities, 17% and 21% if taken into account the medium and large firms, respectively).

Similar structure of responses was achieved during the assessment of income increase (only about 46% of respondents in small and medium enterprises and 35% in large ones noticed little or no benefits; picture 7) and new products development (there sceptics constituted roughly 45% in small firms and 48% and 39% in medium and large, respectively; picture 8). The general trend that the bigger enterprise the higher declared ICT contribution in achieving particular kinds of benefits was hold.



Picture 7 The percentage of the Polish enterprises which between 2006 and 2007 realised ICT projects and declared, as a result, income increase; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Utilization of ICT in enterprises, households and by individuals in 2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm



Picture 8 The percentage of the Polish enterprises which between 2006 and 2007 realised ICT projects and declared, as a result, new products development; source: own compilation based on Report of the Polish Central Statistical Office, „Utilization of ICT in enterprises, households and by individuals in 2008“, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm

5. CONCLUSION

1. If taken the size of enterprises into account market pressure for changing products and processes varies significantly.

2. In analysed period amid small and even middle enterprises far less than a half of them competed by introducing new products and/or changing their processes.
3. This kind of market pressure affected strongly large enterprises where about half of them (in industry 60,7% and in service industry 47,7%) invested in products and process innovations.
4. In a group of small enterprises nearly all products and process improvements were achieved by means of ICT.
5. More complex organizational context of bigger enterprises makes it difficult to base only on technology in their quest of improvements. But even in this case, where competing has to be more sophisticated, ICT projects were declared to be a source of more than a half of products and process benefits. With reference to medium enterprises it was between 82% and 63% while large enterprises reached the ratio values range from 70% to 55%, for service industry and industry, respectively.
6. The most often declared products and process benefits related to introduced ICT innovations are the following:
 - a. simplification of routine activities,
 - b. resources release,
 - c. income increase,
 - d. new products development.
7. In all the above cases benefits brought by ICT projects were noticed as meaningful or at least average by more than a half of enterprises.
8. The bigger enterprise the stronger conviction that ICT is a powerful tool in products and process improvements.
9. Strong correlation between the percentage of enterprises, which introduced products and processes innovations, and the percentage of enterprises declaring products and processes benefits related to ICT innovations seems to prove that the latter might be reckoned to be crucial for successful pro-efficient transformations of the Polish enterprises, which confirms the hypothesis.

Literature:

- Ecorys Nederland B.V.: ICT, Innovation, and Economic Growth in Transition Economies, A multi-country Study of Poland, Russia, and Baltic Countries, Information for Development Program, The International

Bank for Reconstruction and Development, Washington, 2007, p. 155,
<http://www.infodev.org/en/Article.247.html>

- Kamińska T., Dzwonnik G.: An Enterprise's Size and Technological Innovations. Economies of Scale and Scope in the Polish Enterprises [in:] Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, ed. Dworak J., Falencikowski T., Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, 2009 (1), p. 314, ISBN 978-83-61712-12-1
- Kamińska T., Dzwonnik G.: Types of Enterprise Ownership and Pro-Innovativeness. The Analysis of SME Sector [in:] Innovativeness and Competitiveness of Modern Enterprises and Regions - Sources, Mechanisms, Indications, ed. Fedan R., Kaliszczak L., Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski, 2009 (2), p. 186, ISBN 83-917781-9-3
- OECD: Industrial Structure Statistics, OECD Publishing, 1994, p.360, ISBN: 9789264040359
- Porter M.E., Sala-i-Martin X., Schwab K.: World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2007-2008, Geneva: Palgrave Macmillan, 2007, p. 519, ISBN 978-1-4039-9637-4
- Sala-i-Martin X., Schwab K., Greenhill R., World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010, Geneva: Palgrave Macmillan, 2009, p. 479, ISBN-13: 978-92-95044-25-8
- The Polish Central Statistical Office: Innovation Activity of Enterprises in years 2006-2008,
http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.htm. p. 11.
- The Polish Central Statistical Office, Utilization of ICT in Enterprises, Households and by Individuals in 2008“,
http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3730_PLK_HTML.htm

Contact – email

tereskam@panda.bg.univ.gda.pl - g.dzwonnik@teb-akademia.pl

INTEGRATION OF RUSSIAN FEDERATION INTO THE INTERNATIONAL TRANSPORT MARKET AND SERVICES

KONSTANTIN CHEGLAKOV

Faculty of law, Saint Petersburg State University of Aerospace
Instrumentation, Russia

Abstract

The objective reality of XXI century shows us that the transport policy of any state cannot be considered in a separation from the international vector of transport system's development. In conformity with it, the development of transport strategy of the Russian Federation is built taking into account modern world tendencies in many aspects.

Key words

Russian Transport Strategy, Transport Expenses, Transport Sphere.

The territory of the Russian Federation is a natural boundary and a natural bridge between Europe and Asia. The Russian Federation has already bordered with European countries and countries of the Central Asia, Middle East, northern part of Asian-Pacific region.

Realization of Russian transport strategy will permit to attain following results toward 2020:

- reduction of drivers' transport expenses because of reducing motor transportation original cost;
- social mobility will increase up to 50%
- number of localities will increase up to 27,1 thousands units
- more russian families will have an opportunity to use cars everyday
- comfort and quality of transport service will considerably increase, mono-automatized systems of booking tickets will progress;
- freight traffic speed will increase to 15-20%, while in basic international transport corridors it will increase to 20-30%;
- growth transport tariffs index will not exceed 0,8-0,9 of inflation rates;
- transit traffic through the territory of Russian Federation will be 90-100 million tons per year;
- number of death toll in a car accidents will reduce to 50%.

The contribution of Russian Federation to the creation of the World transport system of XXI century depends not only on how successfully we will use possibilities of natural resources and the job of many generations but also on creation economic, high-technology, environmentally safe and sound system of transport communications.

To increase the level of transport potential in Russian Federation it is necessary to do:

- Russia should take part in development of common strategy for extension of the transport corridor net, running through European and Asian directions, under forming new transit freeways of continent value;
- Government should support Russian transit projects in the international field and form international alliances profitable for Russia;
- It is necessary to help in implementation of capital investment projects including international which concentrate on transit transportation development;
- Continue to improve logistic techniques, info systems, and all transit transportation cargo delivery to provide the improvement of service quality. Stimulate the creation of combined refilers;
- Develop economic mechanisms to attract constituent entity of the Russian Federation and private investors to implement projects focused on using transit potential.

Development and modernization of the transport sphere are factors that stimulate socio-economic development of the country, increase living standards that strengthen its federalism and territorial integrity.

In conclusion it would be desirable to notice that intensive interaction of Russia with its foreign partners is based on reasonable synthesis of a priority of national interests and market economy bases. Step-by-step and to some extent detailed way of reforming of the Russian Federation's transport system testifies about the priority of specified direction for Russia. Consequently harmonisation of the Russian legislation is one of the dominants in reforming all normative legal base.

Literature:

- Code of the Russian Federation on Administrative Violations Forestry No. 195-FL, 30.12.2001
- Customs Code of the Russian Federation No. 61-FL, 28.05.2003
- Federal Law On transportation security No. 16-FL, 09.02.2007

Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1

- RF Government Ordinance No. 848, 05.12.2001 "About Federal Target Program " Modernization of Russian transport system"
- Government edict No. 1734-r, 22.11.2008 "About transport strategy of the Russian Federation"
- "Certain types of obligations private international law", under the editorship of Zvekov V.: Status, 2008

Contact – email
cheglakov_kv@mail.ru

PERSONÁLNY MARKETING PODNIKU V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

LENKA KLIMENTOVÁ

Právnická fakulta TU v Trnave

Abstrakt v rodném jazyce

Personálny marketing v súčasnosti predstavuje relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti personálnych činností. Sformoval sa ako samostatná vedecká disciplína odrážajúca potreby zmien na trhoch práce. Cieľom príspevku je priblíženie funkcií personálneho marketingu. Príspevok analyzuje význam personálneho marketingu v jednotlivých etapách vývoja hospodárstva, pričom stručne načrtáva jeho funkcie v období hospodárskych kríz tak, aby si podnik v tomto období udržal konkurenčnú výhodu založenú na kvalite ľudského kapitálu.

Klíčová slova v rodném jazyce

Personálny marketing; teórie personálneho marketingu; trh práce; pracovné miesto; hospodárska kríza.

Abstract

Personal marketing constitutes relatively new area of theory and praxis in personal activity field. It has been defined as independent science that reflects market changes in the area of employment markets. The purpose of the article is to bring away the understanding of the personal marketing's functions. The article analyzes the meaning of the personal marketing in various stages of the economic processes, hereby describes its functions in the time of economics depressions to protect the competitive advantage based on the human resources.

Key words

Personal marketing; personal marketing opinions; employment market; human resources; economic crisis.

1. VYMEDZENIE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Personálny marketing predstavuje spôsob, koncepciu a proces získavania pracovných síl z prostredia vonkajšieho i vnútorného trhu s pracovnou silou. Personálny marketing predstavuje novú teóriu, ktorá sa aplikuje do podnikovej praxe. Globalizácia, tvorba svetových trhov ovplyvňujúcich regionálne, transformácia v 90-tych rokoch, zmena podnikateľského a marketingového prostredia, reštrukturalizácia, potreba prispôbiť sa novej situácii, nerovnováha na trhu práce, nedostatok kvalitnej pracovnej sily – to všetko sú dôvody, prečo sa teória personálneho marketingu začína realizovať v praxi. Boj o pracovnú silu sa stal pre podniky nevyhnutným, pokiaľ tieto chcú obstať v konkurenčnom boji. Proces získavania a nábor pracovných síl je ponímaný aktívnejšie, s bližším kontaktom na trh práce, na

proces získavania sa kladie vysoký dôraz, posilňuje sa komunikácia s vonkajším i vnútorným trhom práce, čím sa tieto činnosti personálnej práce postupne vyčleňujú. Koncepcia personálneho marketingu sa uplatňuje všade tam, kde proces získavania pracovnej sily je operatívna, priam každodenná činnosť a podnik má zo strategického hľadiska záujem o „mozog“ nie „ruky“. Táto koncepcia pritom aplikuje na trhu práce osvedčené ale aj nové komunikačné nástroje s cieľom získať, presviedčať, motivovať, pripútať a udržať si pracovnú silu. Personálny marketing v praxi funguje ako koncepcia, ktorá sa následne transformuje do konkrétneho procesu s použitím konkrétnych metód a nástrojov. Koncepcií je niekoľko, pričom každá z nich sa odvíja od požiadaviek a postavenia podnikov. Personálny marketing tak môže byť realizovaný úplne v réžii podniku (existencia útvarov personálneho marketingu v rámci personálneho oddelenia), alebo na základe outsourcingu jednej či viacerých činností riadenia ľudských zdrojov (RLZ), kde o miere outsourcingu rozhoduje trh. Cieľom podniku je získať požadovaný ľudský kapitál s presne špecifikovanými kritériami. Spôsob, ako tento cieľ podniky dosiahnu, je premenou zamestnanca na spoločníka. V podniku začne manažment presadzovať nie zákaznícku ale zamestnaneckú marketingovú koncepciu, ktorou sa bude snažiť priblížiť potrebám pracovných síl.

2. VÝCHODISKÁ A KONCEPCIA PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Na základe charakteristík personálneho marketingu uvedených v predchádzajúcej časti je možné povedať, že personálny marketing vykonáva vybrané personálne činnosti, aby dospel k naplneniu svojho cieľa: získať a udržať pracovnú silu v podniku.

Východiskom pre uplatnenie koncepcie personálneho marketingu je *existencia jeho predmetu – pracovnej sily*. Za zvýšením obratu, zisku, trhového podielu, využitím podnikateľskej príležitosti alebo za získaním nových zákazníkov je treba vidieť „ľudský rozmer“ každej organizácie. Úspešní manažéri si musia osvojiť poznanie, že práve ľudia sú najcennejším kapitálom, ktorý podniky majú. Pozornosť manažmentu by sa mala zamerať na vnútorný potenciál ľudí, ich vlastnosti a možnosti dokonalejšieho a kvalitnejšieho využitia pracovnej sily¹.

Osobitosť domáceho trhu práce je ešte stále v zaradení Slovenska medzi krajiny, kde sa pracovná sila považuje za jednu z najvýznamnejších komparatívnych výhod krajiny. Ukazuje sa, že z hľadiska udržania a ďalšieho rozvoja tejto komparatívnej výhody kľúčovú úlohu zohráva *efektívnosť* (vzťah medzi nákladmi na prácu a produktivitou práce) a *kvalita pracovnej sily*, lebo cena pracovnej sily už dávno konkurenčnou výhodou nie je. Platí pritom, že čím sú nižšie náklady a vyššia produktivita práce, tým je vyššia efektívnosť pracovnej sily. Medzi najdôležitejšie kvalitatívne

¹ zdroj: www.infostat.sk/ELIS/ekon/prognozy.html : Krátkodobá predikcia vývoja slovenskej ekonomiky v 1. polroku 2007 (prevzaté: február 2007).

ukazovatele pracovnej sily patrí jej vzdelanie a stabilita, ktorá sa v dôsledku doterajšieho ekonomického vývoja (rast národného hospodárstva a zamestnanosti) začala zvyšovať. Očakávaný vysoký ekonomický rast vytvára predpoklady na to, aby pozitívne tendencie vývoja na trhu práce (rast dopytu) pokračovali aj počas roku 2007. V EÚ-10² je *cena pracovnej sily* omnoho nižšia, než na západe³. Po rozšírení sa očakával odchod viacerých firiem z EÚ-15 do nových členských štátov, kde sa všeobecne nižšie daňové zaťaženie spája s konkurencieschopnejším a pre podnikateľov výhodnejším trhom pracovnej sily. Pomerne vysoká nezamestnanosť a nižšia životná úroveň robia pracovnú silu lacnou, zároveň je však dostatočne kvalifikovaná⁴. Voľný pohyb pracovných síl je jedným zo základných práv garantovaných prístupovou zmluvou⁵ a je i zásadným princípom európskeho občianstva⁶. Týmto sa vytvára široký, európsky trh práce ako miesto pre uplatňovanie nástrojov marketing mixu ako aj celej jeho marketingovej koncepcie.

Ďalšou výraznou črtou personálneho marketingu je špecifický proces segmentácie a positioning. *Segmentácia* podobne ako výber cieľového trhu (*targeting*) a *positioning* (alebo hľadanie tej správnej pozície na trhu) tvorí základné princípy riadenia trhu, na ktorých stojí marketing, a ktoré spoločne vytvárajú to, čomu sa hovorí „marketingová trilógia“⁷. Segmentácia predstavuje rozdelenie trhu do homogénnych skupín podľa kritérií, ktoré si podnik určuje sám. Jednotlivé segmenty sa navzájom líšia potrebami i charakteristikami, a preto je na ne možné pôsobiť modifikovaným marketingovým mixom⁸. V prípade trhu práce segmentácia predstavuje tvorbu špecifických a nekonkurenčných skupín, kde prevláda nedokonalá konkurencia a nemožnosť presúvania sa medzi segmentmi. Pri segmentácii (následne positioningu i targetingu) netreba zabúdať na vplyv vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré pôsobia na podnik, a ktoré (podľa Josefa Koubeka⁹) ovplyvňujú perspektívne formovanie a fungovanie ľudských zdrojov v podniku. Do skupiny vnútorných podmienok patria nasledujúce faktory: podnik, práca (jej charakter, úroveň, forma a obsah) a zamestnanci (konkrétne ich štruktúra, znalosti, skúsenosti, očakávania a potenciál). Do skupiny podmienok modifikujúcich dopyt podniku po pracovnej sile

² štáty pristupujúce v roku 2004

³ bližšie pozri: <http://www.ueos.sk/mvrr.sr/isvov/s1/m4/cath.asp> : Medzinárodné porovnanie vybraných makroekonomických ukazovateľov v krajinách EÚ - Mzdy a náklady práce (prevzaté február 2007).

⁴ zdroj: www.fes.sk/arch_sk/2001_zamest.pdf : Zamestnanosť a základné tendencie na trhu práce v ekonomike Slovenska v roku 2001 (prevzaté február 2007).

⁵ bližšie pozri: článok 39 Zmluvy o Európskom spoločenstve

⁶ Pravidlá spoločenstva sa vzťahujú aj na slobodný pohyb pracovníkov z členských štátov Európskeho hospodárskeho priestoru (teda Islandu, Lichtenštajnska a Nórska) a platí tu zákaz diskriminácie osôb z dôvodu štátnej príslušnosti. (pozn. autora)

⁷ De Pelsmacker, R., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikácia. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127-128. ISBN 80-247-0254-1.

⁸ Holland, H.: Direktmarketing. München: Verlag Vahlen, GmbH, 2004, s. 114. ISBN 3-8006-3026-5.

⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995, s. 25-26. ISBN 80-85943-01-8.

z vonkajšieho prostredia patria: vývoj populácie, vývoj na trhu práce, technický a technologický pokrok, zmena hodnotovej orientácie ľudí (napríklad zmena stability obľúbenosti niektorých profesií, typu vzdelania alebo rodinného modelu), priestorová mobilita obyvateľstva, hospodársky cyklus, zmeny na trhu spotrebných tovarov a služieb, pracovná a sociálna legislatíva a v neposlednom rade i politika zamestnanosti.

Po segmentácii nasleduje výber cieľového trhu, čiže vyhodnotenie atraktivity jednotlivých segmentov a výber jedného alebo viacerých segmentov, na ktoré sa podnik sústreďí. V prípade trhu práce to môže byť zameranie sa na skupinu mladých zamestnancov, vydaté ženy, odborníkov s minimálnou praxou 10 rokov a iné. Napokon nasleduje positioning (napríklad podľa Kotlera či Kitu)¹⁰, ktorý predstavuje zaujatie správnej pozície podniku na trhu práce, a to prostredníctvom komunikačných nástrojov personálneho marketingu.

Týmto sa proces realizácie personálneho marketingu nekončí. Nasleduje tvorba koncepcie a konkretizácia procesu personálneho marketingu, definovanie nástrojov personálneho marketingu, ďalej realizácia vybraných nástrojov na trhu, a napokon kontrola ako spätná väzba celej realizovanej koncepcie personálneho marketingu¹¹.

Koncepcia personálneho marketingu je predstava podniku o budúcom uplatňovaní konkrétnych krokov, nástrojov a opatrení personálneho marketingu. Z hľadiska podniku to znamená vytvoriť si víziu, obraz želaného stavu v podniku a ujasniť si priority a potrebné kroky na tvorbu a realizáciu budúceho postupu pôsobenia podniku na vonkajšom i vnútornom trhu práce. Tento „nultý krok“ je dôležitý najmä pre strategický význam personálneho marketingu v podniku. Skôr ako podnik realizuje prvé kroky, je potrebné si objasniť nasledovné¹²:

- stanoviť obraz požadovanej pracovnej sily (pre vonkajší aj vnútorný trh práce);
- vybrať segment(y), na ktorý sa personálny marketing zameria;
- určiť stratégiu alebo konkrétny aktívny (inzerát) alebo pasívny (databáza nevybavených žiadostí) komunikačný nástroj;
- vybrať podporné aktivity umožňujúce dlhodobo získať pracovné sily.

¹⁰ napríklad: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 102-105. ISBN 80-247-0513-3.; Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 255-280. ISBN 80-247-0016-6.; Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonomia, 2002, s. 18. ISBN 80-89047-23-8.

¹¹ Rošický, S.: Základy marketingu. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2004, s. 38. ISBN 80-7041-786-2.

¹² Buchholz, U.: Personalrekrutierung in schierigen Beschaffungsmärkten. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.

Možnosti ako získať pracovnú silu sú v podstate „len“ dve. Prvou z nich je, že celý proces personálneho marketingu realizuje podnik sám (vo vlastnej finančnej i personálnej réžii, vlastným personálnym oddelením resp. útvarom personálneho marketingu). S týmto modelom (know-how) sa na slovenskom trhu stretávame vo veľkých podnikoch prevažne so zahraničnou kapitálovou účasťou. Druhá možnosť je nielen vybrané činnosti RLZ vyčleniť¹³, ale outsourcovať jednu alebo niekoľko personálnych činností, ktoré tak budú pre podnik zabezpečované dodávateľskou firmou. Rôznosť koncepcií personálneho marketingu tak spočíva v rôznej miere outsourcovania úloh v snahe zlepšiť starostlivosť o zamestnancov: buď externe zabezpečím jednu úlohu (napr. budovanie pozitívneho zamestnávateľského mena, inzercia či work-shop), alebo externý dodávateľ preberie celý proces personálneho marketingu – ako „facility management“¹⁴ (získavanie, nábor, presvedčanie, adaptácia, motivácia, rozvoj i outplacement zamestnancov). Outsourcing predstavuje vyčlenenie vybranej činnosti mimo organizáciu, ktoré preberá špecializovaná firma spolu s trvalou zodpovednosťou za tieto činnosti. Využívajú sa tu tzv. „periférni pracovníci“ a práca sa zabezpečuje externými službami. Znižujú sa náklady na pracovnú silu a zároveň je možné v podniku zvyšovať alebo naopak znižovať počty zamestnancov. Takéto podniky sa stávajú flexibilnejšie a úspešnejšie¹⁵. V súčasnosti prevláda zásada zadať externej firme všetko, čo dokáže urobiť lepšie alebo lacnejšie.

Externý dodávateľ sa využíva aj pre činnosti personálneho manažmentu, dokonca možno povedať, že Human Resource Outsourcing sa aj v slovenských podnikoch úspešne využíva¹⁶. Všade tam, kde si podnik nemôže zaplatiť kvalitných personálnych odborníkov, nakúpi ich ako službu¹⁷. Príkladom outsourcovaných činností RLZ v slovenských podnikoch je vyhľadávanie kvalitných a vhodných zamestnancov (personálne poradenstvo), výber zamestnancov (testy odbornej spôsobilosti, psychologické testy a psychologická diagnostika, zdravotné testy, psychologické testy pomocou detektorov lži, benchmarking ako metóda

¹³ Vyčlenenie neznamená len „outsourcing“, ale iný spôsob pohľadu, zamerania sa a realizácie vybraných činností. O personálnom marketingu sa hovorí v prípade, kedy proces získavania pracovnej sily nestačí len riadiť ale je potrebný aktívny vstup na trh práce. V RLZ sa tak objavuje uplatňovanie marketingových nástrojov, motivácie a presvedčania. (pozn. autora)

¹⁴ Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005, s. 28-29. ISBN 80-7357-094-7.

¹⁵ zdroj: www.civil.gov.sk : (prevzaté: február 2007).

¹⁶ Stýblo, J.: Formy a služby poskytované outsourcingem. In: Práce a mzda, 2004, č. 5, s. 47-51. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.; pozri tiež: Stýblo, J.: Řízení outsourcingu jako procesu změny. In: : Práce a mzda, 2005, č. 6, s. 32-45. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.

¹⁷ Ako uvádza Jiří Stýblo, formy dodávateľského mechanizmu v riadení ľudských zdrojov sa v praxi vyskytujú v podobe tzv. „stredísk služieb“, ktoré sa sústreďia na rutinné služby v jednotlivých častiach organizácií ako vzdelávanie, tréningy, administratíva a iné a „stredísk odbornosti“, ktoré sú poskytované na úrovni celého podniku. Práve tieto strediská sú základom pre reengineering procesov personálnej práce, ktoré sa tento snaží zefektívniť (odstrániť duplicitnosť, nadbytočnú aktivitu, opakujúce sa úlohy a iné).

porovnávania uchádzačov z vonkajších a z vnútorných zdrojov a iné), získavanie pracovnej sily (personálny lízing), hodnotenie zamestnancov (assessment centrá alebo diagnosticko – výcvikové programy), vzdelávanie (jazykové kurzy, kurzy manažérskej komunikácie, kurzy asertivity a iné tréningové a vzdelávacie programy „šité na mieru“) a starostlivosťou o zamestnancov počas pracovnej doby i mimo pracoviska. Nemali by sme zabúdať, že úspešne sa dajú v podniku outsourcovať jednotlivé činnosti, ale nie celý systém riadenia ľudských zdrojov (resp. celá personálna práca)¹⁸. V súvislosti s využívaním externých dodávateľov sa stretávame aj s pojmom personálny obchodník¹⁹, ktorého úlohou je dohliadať na rastúci počet externých dodávateľov personálnych služieb.

3. PROCES A FUNKCIE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Aby mohol personálny marketing naplniť svoj cieľ, je potrebné venovať pozornosť jeho **procesu** a zabezpečiť plynulosť realizácie jeho fáz. Proces personálneho marketingu tvorí konkretizácia postupov a nástrojov, ktoré si podnik načrtol v koncepcii. Celý proces personálneho marketingu **vychádza z jeho funkcií**, ktoré podnik realizuje v podniku i na trhu.

Základné úlohy, ktoré personálny marketing plní, sú:

- získavanie zamestnancov,
- profilovanie zamestnancov (formovanie si profilu zamestnanca v čase, keď ním ešte nie je, čo si vyžaduje tiež prezentovať firemnú kultúru aj imidž),
- motivovanie a strategické napredovanie zamestnancov (nutnosť dynamického rastu a motivácie pracovnej sily).

Prvým krokom procesu personálneho marketingu v podniku je *analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia* podniku v podobe SWOT analýzy, ktorou identifikujeme pôsobenie základných strategických faktorov (situácia na trhu práce, technický pokrok, ekonomické podmienky, legislatíva, demografia, konkurencia, zákazníci, organizačná štruktúra podniku, finančná situácia, podniková kultúra a iné). Analýza sa realizuje v troch rovinách²⁰: zamestnanci (existujúca pracovná sila), podnik (úroveň personálnych činností) a okolie podniku (trh práce). Ďalej sa podnik musí v druhom kroku zamerať na *konkretizáciu cieľov a formy* personálneho marketingu. Pre tvorbu cieľov je samozrejmé, že budú zosúlaďovať všetky podnikové činnosti. Formy personálneho marketingu sa odvodí podľa analýzy ponuky a dopytu na trhu práce a vzniknú ich rozličnou kombináciou. Iná stratégia sa zvolí v prípade nedostatočnej kvality

¹⁸ Outsourcovať lze vše, i lidské zdroje. In: Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 65. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

¹⁹ Walker, A., J. a kol.: Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21. ISBN 80-247-0449-8.

²⁰ Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.

pracovných síl na trhu, iná v prípade nízkeho záujmu o pracovné miesto, iný spôsob uplatnenia koncepcie zvolí podnik pri rastúcom dopyte po pracovnom mieste, ktorý nestíha uspokojiť a iný zvolí v prípade udržania zaplnených pracovných miest. V treťom kroku procesu personálneho marketingu je po výbere vhodnej varianty presne formulovaná a konkretizovaná *stratégia personálneho marketingu* (napríklad koncentrácie, rozvoja a revitalizácie, diferenciacie či diverzifikácie). Ako štvrtý krok nasleduje fáza *umiestnenia pracovných miest* na trhu práce, ktorá priamo vychádza zo zvolenej stratégie personálneho marketingu. V tomto kroku realizácie procesu personálneho marketingu podnik konkretizuje spôsob rozlíšenia svojej ponuky pracovných miest od konkurencie, a to presunom informácií o pracovnom mieste, informácií o sociálnych aspektoch práce a iných. Ako piaty krok procesu nasleduje *voľba nástrojov* personálneho marketingu, pomocou ktorých podnik osloví súčasných i potenciálnych zamestnancov. Voľba nástrojov predstavuje voľbu komunikácie podniku s interným aj externým trhom práce, kde sa tento snaží získať a presvedčiť pracovnú silu na zaplnenie ponúkaných pracovných miest v podniku. Spadá sem aj voľba primeraného nástroja komunikácie pri uvoľňovaní nežiadúcej pracovnej sily. Poslednou fázou procesu je *hodnotenie vhodnosti* použitých nástrojov a *efektívnosti* personálneho marketingu, a teda monitoring celého jeho procesu.

4. NÁSTROJE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Personálny marketing sa snaží neustále zabezpečiť efektívnosť všetkých základných oblastí práce s ľuďmi v podniku. Výsledným efektom personálneho marketingu je získanie či pripútanie si pracovnej sily k podniku. Znamená používanie nie len nových nástrojov, ale aj „oprášenie“ existujúcich nástrojov marketingu, personálnej práce, RLZ a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné spôsoby.

4.1 OSVEDČENÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ PERSONÁLNYM MARKETINGOM

Personálny marketing sa snaží neustále zabezpečiť efektívnosť všetkých základných oblastí práce s ľuďmi v podniku. Výsledným efektom personálneho marketingu je získanie či pripútanie si pracovnej sily k podniku. Znamená používanie nie len nových nástrojov, ale aj „oprášenie“ existujúcich nástrojov marketingu, personálnej práce, RLZ a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné spôsoby.

Redesign pracovného miesta predstavuje zmenu obsahu a metód práce v podniku. Prvoradý impulz k akejkoľvek zmene by mal nastať zdola a viesť nahor. Viesť zamestnancov k realizácii zmien, ktoré skvalitnia prácu, zvýšia pracovnú morálku a disciplínu alebo odstránia monotónnosť či prietahy v pracovnom procese, môže byť súčasne úspešným spôsobom motivácie a stimulácie zamestnancov, a teda spôsobom ich pripútania k podniku.

Redesign je spojený s *reengineeringom* - programom komplexnej revitalizácie ľudských zdrojov (tzv. „rethinking“ a „redesign“²¹). V podniku sa stretávame s tzv. *downsizingom* (znižovanie počtu pracovných miest) ako dôsledkom globálnej reštrukturalizácie podniku, kde nástrojom uvoľňovania zamestnancov sa stáva „outplacement“, a tzv. *rightsizingom* (optimalizácia počtu pracovných miest), kde sa zasa naplno v podniku využíva „outsourcing“²².

Empowerment predstavuje istú úroveň posilňovania právomocí pracovnej sily. Ako uvádza Alfred Walker²³, je to zamestnanecký „samoobslužný systém“ personálnych produktov a personálnych služieb, ktoré si zamestnanci sami vyberajú z aktívnych internetových informačných stránok²⁴. Týmto spôsobom je možné sa dopracovať k množstvu užitočných ponúk (aj voľných pracovných miest v podniku) ako aj k informáciám dôležitých pre stabilizáciu a rast ľudského potenciálu v podniku.

Employer Branding predstavuje definovanie, diferencovanie a všestrannú podporu „signálov“, ktoré podnik vysiela smerom k súčasným, no najmä potenciálnym, budúcim zamestnancom. Znamená marketingovú techniku budovania si „značky“, imidžu či goodwill podniku v realizovaní personálnej práce. Employer Branding sa premieta do jednotlivých nástrojov personálneho marketingu a znamená napríklad: vytváranie si „značky“ dobre predávaného pracovného miesta, hovorí o cenových výhodách pracovného miesta, premieta sa do vhodného spôsobu komunikácie s potencionálnym „zákazníkom“ ako aj tvorí imidž podniku cez masívnu a dobre cieleňú komunikáciu na trhu. Ako už bolo spomenuté, základným nástrojom personálneho marketingu je vybudovanie si dobrej zamestnávateľskej povesti, preto sa kladie veľký dôraz na tvorbu konkrétnych aktivít podniku zameraných na posilnenie statusu „employer of choice“.

E-recruitment (alebo tiež „Online Recruitment“) – fenomén, ktorý priniesol vedecko-technický pokrok, znamená spôsob získavania a vyhľadávania vhodných ľudských zdrojov prostredníctvom webových alebo „online“ nástrojov²⁵. Tento internetový nábor pracovných síl využíva čoraz viac firiem a to vo všetkých hospodárskych oblastiach a zároveň čoraz viac ľudí sa snaží uplatniť sa na trhu práce prostredníctvom internetu. Ako píše

²¹ Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.

²² Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 35-41. ISBN 80-7169-616-1.; pozri bližšie aj: Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

²³ Walker, A., J. a kol.: Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 34-35, 56-57. ISBN 80-247-0449-8.

²⁴ Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.

²⁵ Trendy v náboru pracovních sil. In: Moderní řízení, roč. 37, 2002, č. 5, s. 30-31. Praha: Economia. ISSN 0026-8720. alebo: Recruitment process. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 10, s. 67. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

Miroslava Szarková²⁶, pri online-získavaní zamestnancov pozorujeme tri výhody pre podnik: ekonomické výhody (rýchle, menej nákladné, efektívne, časovo nenáročné a pohodlné získavanie pracovníkov), psychologické výhody (rýchla, pružná a bezstresová komunikácia) a etické výhody (vysoká pravdepodobnosť vylúčenia korupcie či protekcie). Podobne je však potrebné spomenúť aj nevýhody internetu: ekonomické faktory, psychologické a odborné faktory.

Cieľom personálneho marketingu je okrem iného mať ten najlepší ľudský kapitál. Ale čo v prípade, keď podnik nie je spokojný so svojimi zamestnancami, alebo ich z rôznych dôvodov musí prepustiť. Šetrným spôsobom riešenia uvedenej situácie je tzv. *outplacement*, pomoc nadbytočným pracovníkom pri hľadaní náhradného zamestnania na trhu práce²⁷. Zahŕňa i pomoc zamestnancov prostredníctvom konzultácií s psychológom, ďalej pomoc pri zmene kariéry ako aj pomoc pri redefinovaní pracovných cieľov bývalých zamestnancov²⁸. Tento systém nie je v praxi slovenských podnikov celkom neznámy. Cieľom *outplacementu* je nájsť pre zamestnanca nové vhodné uplatnenie na trhu práce, a to čo možno najrýchlejšie. Dôležité je pre zamestnancov (podľa Jiřího Stýbla²⁹) sledovať globálne trendy na trhu práce, nespoliehať sa na systém „celoživotnej kariéry“ a vyhýbať sa tzv. statickým pozíciám - dlhodobým pracovným miestam.

4.2 KLASICKÉ MARKETINGOVÉ „ŠTYRI P“

Podobu a podstatu „štyroch P“ ako **klasických marketingových nástrojov** nie je potrebné zdĺhavo charakterizovať. Pomenovanie „marketing mix“ poukazuje na prepojenie a súvislosť marketing mixu so segmentáciou, targetíngom a positioníngom v organizácii³⁰. Práve na tejto koncepcii 4P postavíme súbor marketingových nástrojov pre trh práce. Marketing mix³¹ predstavuje súbor taktických nástrojov, konkrétne výrobkovej, cenovej distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré podniku pomôžu upraviť ponuku presne podľa prianí zákazníkov na konkrétnom cieľovom trhu.

²⁶ Szarková, M.: Internet - efektívny nástroj získavania kvalitných zamestnancov. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2003, č. 1-2, s. 178-187. Žilina. ISSN 1335-1508.

²⁷ bližšie pozri: Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, s. 45-46. ISBN 80-7041-485-5.

²⁸ Čihovská, V.: Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov. In: Ekonomické rozhľady, 2003, č. 4, str. 444-451. ISSN 0323-262X.

²⁹ Stýblo, J.: Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. In: Práce a mzda, 2005, č. 7-8, s. 86-94. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.

³⁰ Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.

³¹ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 105. ISBN 80-247-0513-3.; alebo aj Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32. ISBN 80-247-0016-6.

Základné nástroje potom sú³²: produkt (product), cena (price), distribúcia (place) a komunikácia (promotion). Ak by sme túto koncepciu otočili z pohľadu zákazníka, vynikla by tzv. koncepcia „4C“: potreby, náklady, dostupnosť a komunikácia. Ako uvádza Jiří Stýblo³³, „4C“ faktory predstavujú výsledok zmeny tradičných personálnych prístupov a snahu ovplyvniť rozvoj ľudského kapitálu. Sú definované ako: Competitive advance – získanie konkurenčnej výhody cez posilňovanie zodpovednosti ľudí za výsledky svojej práce, Control – kontrola, Coordination – komunikácia a výmena informácií a Cost – náklady, resp. ohodnotenie prínosu investícií do ľudského kapitálu.³⁴

Súbor nástrojov, ktoré podnik vedome uplatňuje na internom aj externom trhu pracovných síl, predstavuje nástroje personálneho marketingu. Veľmi jednoducho povedané, personálny marketing mix mi odpovie na otázky: čo ponúkam (pracovné miesto ako “produkt”) resp. čo chcem získať (pracovnú silu ako “predmet”), koľko ma to bude stáť (ocenenie ľudského kapitálu ako „cena“), kde to ponúkam resp. mám hľadať (trh práce ako „miesto“ realizácie personálneho marketingu) a akým spôsobom získam to, čo potrebujem (propagácia na trhu práce ako „komunikácia“). Je potrebné zdôrazniť prepojenosť, komplexnosť a jednotnosť v uplatňovaní týchto nástrojov, kde vysoký dôraz sa bude klásť na komunikáciu – okrem iného ako nástroj tvorby dobrého zamestnávateľského mena. Takto sa nám otvoria štyri základné oblasti skúmania³⁵:

- oblasť produktu – **pracovné miesto resp. príležitosť** ako produkt personálneho marketingu, kde predmetom záujmu sú ľudské zdroje existujúce i potencionálny zamestnanci, strategické zámery podniku, možnosti kariérneho postupu, systémy hodnotenia...;
- oblasť ceny – **odmena za pracovný výkon i motivácia** ľudských zdrojov, mzdová politika, politika pracovného času, cafeteria systém, sociálna politika ...;

³² Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.; alebo aj Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonomika, 2002, s. 18-19. ISBN 80-89047-23-8.

³³ Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 100. ISBN 80-7169-616-1.

³⁴ Pôvodná definícia nástrojov marketingu predstavovala 5P (päť priorít), kde piatym nástrojom sú ľudia (people). Niektorí autori aj dnes uprednostňujú toto členenie, poprípade pre konkrétnu situáciu definujú aj ďalšie nástroje (napríklad imidž podniku, goodwill, prestíž atď.). Napríklad ako píše Geoff Lancaster a Paul Reynolds , tradičné 4P je určené skôr pre hmatateľný (hmotný, materiálny) produkt, no v súčasnosti sú to práve (nehmotné) služby, ktorých produkcia najrýchlejšie rastie. Preto tradičné „pé“ sú doplnené ďalšími, vhodnejšími a špecifickými pre oblasť služieb, a vytvárajú tak koncepciu 7p: product, price, place, promotin plus nové – ľudia (people) , postupy resp. metódy dodávania (processes) a schopnosti a prostredie, v ktorom sú služby distribuované (physical evidence). (pozn. autora)

³⁵ Keďže produkt personálneho marketingu je pracovné miesto, ktoré sa snažím zaplniť adekvátnou pracovnou silou, „piate P“ - People (ľudia), nie je potrebné zvlášť vyčleniť; bude skúmané v rámci „prvého P“. Piatym „P“ v našom prípade bude podniková kultúra. (pozn. autora).

- oblasť rozmiestnenia - **prezentácia pracovnej príležitosti i podniku**, vyhľadávanie, umiestnenie, udržanie si ľudských zdrojov ale aj ich uvoľňovanie; outsourcing, personálny lízing, outplacement...;
- oblasť komunikácie - **propagácia a komunikácia s trhom práce** i v rámci podniku, personálny komunikačný mix ako reklama, public relations, personal relations³⁶ a sponzoring³⁷ a iné.

Vzhľadom na proces, funkcie a ciele personálneho marketingu je potrebné rozšíriť uvedenú štruktúru a prikloniť sa ku koncepcii „piatich elementov“, kde tým posledným nástrojom (alebo skupinou nástrojov) bude podniková kultúra. Táto umožňuje nie len získať, ale aj udržať, motivovať a rozvíjať ľudské zdroje v podniku, a tým dotvárať prostredie pre efektívne fungovanie celého systému personálneho marketingu.

4.3 PERSONÁLNY MARKETING A JEHO FUNKCIE V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Predmet a základné funkcie personálneho marketingu³⁸ sa nemenia ani v období hospodárskej krízy, kedy dochádza k prudkej redukcii pracovných miest, resp. k ich nedostatku na trhu práce. Obsahovo sa nemenia ani personálne činnosti, ktoré tvoria chrbtovú kosť personálneho marketingu. Skôr strácajú kvantitatívny a masový charakter, ktorým sa vyznačovali v predošlej etape vývoja. Nemení sa ani strategický zámer personálneho marketingu. Mení sa však výber a kombinácie metód a postupov personálneho marketingu, výsledkom použitia ktorých by mali byť optimálne personálne štruktúry podnikov s presne vymedzenými kľúčovými pracovnými miestami, zabezpečujúcimi chod podniku a zároveň vytvárajúcimi zárodky budúceho pokrízového rozvoja podniku. Ťažisko marketingových aktivít podnikov sa presúva z oblasti používania náborových metód a techník do oblasti metód a techník vyhľadávania „kvalitných kupcov pracovných miest“, ktorými podnik obsadzuje kľúčové pozície v personálnej štruktúre tak, aby si vytváral podmienky pre budúci štart na trh. Z hľadiska dosiahnutia uvedeného cieľa je dôležité, aby proces reštrikcie vnútropodnikovej personálnej a organizačnej štruktúry prebiehal plánovito, v nadväznosti na strategické ciele podniku, aby si podnik udržal ľudský kapitál a prípadne ho ešte zveľadil. Znamená to, že aj v dobe hospodárskej krízy by mal podnik využívať všetky marketingové činnosti, ktoré sú zamerané na budovanie konkurenčnej výhody podniku založenej na

³⁶ Zahŕňa komunikáciu s partnermi v sociálnej oblasti ako sú zamestnanci, odbory, zamestnanecké zväzy, asociácie, úrady práce a iné (pozn. autora).

³⁷ Ide o cieleňé poskytovanie darov za účelom zviditeľnenia podniku najčastejšie do projektov z oblasti školstva, zdravotníctva, kultúry, športu a inej. Je to prostriedkom pomoci iným ale aj účinnej reklamy (pozn. autora).

³⁸ Szarková, M., Klimentová, L.: K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. In: *Auspicia*, roč. VI, 2009, č. 1, s. 65–66. České Budějovice: VŠERS. ISSN 1214-4967.

aktívnej, dlhodobu cieľovo orientovanej personálnej politike podniku, medzi ktoré možno zaradiť:

- tvorbu vnútro podnikovej personálnej štruktúry s ohľadom na vymedzenie kľúčových pracovných pozícií,
- tvorba flexibilných, na personálnom marketingu založených systémov na ochranu pracovných miest
- personálne obsadzovanie personálnej štruktúry podniku formou vyhľadávania a získavania potrebnej pracovnej sily s interných ako aj s externých zdrojov trhov práce
- tvorba funkčnej databázy pracovnej sily pre potreby personálneho manažmentu podniku
- monitoring trhov práce a tvorba marketingových prognóz pre potreby personálnej politiky podniku
- odkrývanie medzier na trhu práce, ich analýza z hľadiska budúcich potrieb podniku,
- rozpracovanie, prispôsobenie, zostavenie a vsunutie metód a nástrojov personálneho marketingu do aplikačných postupov a stratégií podniku v oblasti tvorby konkurenčnej výhody podniku, napríklad tvorba imidžu a PR podniku.
- tvorba programov na udržanie ľudského kapitálu, napríklad zavedenie pružnej a skrátenej pracovnej doby, job sharingu, layoff-u, outplacemntu a podobne.

Zmeny na trhu práce spôsobené súčasnou globálnu situáciou a hospodárskou krízou ovplyvňujú používané marketingové nástroje pri náboře pracovnej sily a v personálnom marketingu vôbec. Pri používaní komunikačných nástrojov sa stráca masový charakter ponuky pracovného miesta a dôraz sa kladie na kvalitu ľudského kapitálu v podniku. Niektoré nástroje sa používajú menej – ide o tzv. klasické alebo „papierové“ komunikačné nástroje, iné zasa pri obsadzovaní pracovného miesta získavajú na dôležitosti. Do popredia sa dostávajú moderné komunikačné nástroje využívajúce informačné technológie – ide napríklad o využívanie internetu, internetovej stránky, elektronickej pošty, krátkych textových správ a iných. Výhodou je³⁹ okamžitá schopnosť náborových pracovníkov reagovať na potreby a požiadavky náboru, a teda na potreby a požiadavky zamestnávateľa pri obsadzovaní pracovného miesta. Ďalšou výhodou je rýchlosť a skrátenie času samotného procesu náboru, a to pre zamestnávateľa i budúceho zamestnanca. Medzi nevýhody moderných komunikačných nástrojov patrí slabá informačno-technologická vybavenosť niektorých podnikov, resp. neochota investovať do informačných

³⁹ Szarková, M., Klimentová, L.: Marketingová komunikácia a komunikačné nástroje personálneho marketingu v kontexte zmien na trhu práce. In: Masmediálna komunikácia a realita III, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2009, s. 50. Trnava. ISBN 978-80-8105-126-5.

technológií, ktorých existencia je nevyhnutná pre používanie moderných komunikačných nástrojov.

5. ZÁVER

Vhodným uplatňovaním i načasovaním nástrojov personálneho marketingu podnik môže doceliť výrazné zvýšenie efektívnosti jednotlivých činností v oblasti práce s ľuďmi a prispeje tak k naplneniu základnej myšlienky a koncepcie personálneho marketingu. Zamestnanci – ľudské zdroje organizácie – aktivizujú ostatné zdroje, determinujú ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti, a preto sú jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia. Pracovná sila predstavuje konkurenčnú výhodu, no rovnako ako môže podnik posunúť pred konkurenciu, môže ho (nevhodným použitím nástrojov) aj navždy potopiť. Práve v čase hospodárskej krízy je dôležité, aby podniky riešili personálne problémy aj prostredníctvom poznatkov, metód personálneho marketingu. I napriek tomu, že personálny marketing nezmení disproporcie vzniknuté na trhu práce medzi ponukou pracovných miest a dopytom po nich, ponúka celý rad metód ako zachrániť ľudský kapitál podniku pre budúcnosť.

Literatura:

- Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.
- De Pelsmacker, R., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikácia. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127-128. ISBN 80-247-0254-1.
- Holland, H.: Direktmarketing. München: Verlag Vahlen, GmbH, 2004, s. 114. ISBN 3-8006-3026-5.
- Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2002, s. 18–19. ISBN 80-89047-23-8.
- Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 102-105. ISBN 80-247-0513-3.
- Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32, 255-280. ISBN 80-247-0016-6.
- Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995, s. 25-26. ISBN 80-85943-01-8.

- Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.
- Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, s. 45-46. ISBN 80-7041-485-5.
- Rošický, S.: Základy marketingu. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2004, s. 38. ISBN 80-7041-786-2.
- Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 35-41, 100. ISBN 80-7169-616-1.
- Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005, s. 28-29. ISBN 80-7357-094-7.
- Walker, A., J. a kol.: Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21, 34-35, 56-57. ISBN 80-247-0449-8.
- www.civil.gov.sk : (prevzaté: február 2007).
- www.fes.sk/arch_sk/2001_zamest.pdf : Zamestnanosť a základné tendencie na trhu práce v ekonomike Slovenska v roku 2001 (prevzaté február 2007).
- www.infostat.sk/ELIS/ekon/prognozy.html : Krátkodobá predikcia vývoja slovenskej ekonomiky v 1. polroku 2007 (prevzaté: február 2007).
- <http://www.ueos.sk/mvrr.sr/isvov/s1/m4/cath.asp> : Medzinárodné porovnanie vybraných makroekonomických ukazovateľov v krajinách EÚ - Mzdy a náklady práce (prevzaté február 2007).
- Čihovská, V.: Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov. In: Ekonomické rozhľady, 2003, č. 4, str. 444-451. ISSN 0323-262X.

- Outsourcovat lze vše, i lidské zdroje. In: Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 65. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Recruitment process. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 10, s. 67. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Stýblo, J.: Formy a služby poskytované outsourcingem. In: Práce a mzda, 2004, č. 5, s. 47-51. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.
- Stýblo, J.: Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. In: Práce a mzda, 2005, č. 7-8, s. 86-94. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- Stýblo, J.: Řízení outsourcingu jako procesu změny. In: : Práce a mzda, 2005, č. 6, s. 32-45. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.
- Szarková, M.: Internet - efektívny nástroj získavania kvalitných zamestnancov. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2003, č. 1-2, s. 178-187. Žilina. ISSN 1335-1508.
- Szarková, M., Klimentová, L.: K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. In: Auspicia, roč. VI, 2009, č. 1, s. 65–66. České Budějovice: VŠERS. ISSN 1214-4967.
- Szarková, M., Klimentová, L.: Marketingová komunikácia a komunikačné nástroje personálneho marketingu v kontexte zmien na trhu práce. In: Masmediálna komunikácia a realita III, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2009, s. 50. Trnava. ISBN 978-80-8105-126-5.
- Trendy v náboru pracovních sil. In: Moderní řízení, roč. 37, 2002, č. 5, s. 30-31. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

Kontaktní údaje na autora – email:

lklement@truni.sk

STRATEGIE JAKO PROSTŘEDEK ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI?

ALENA KOPFOVÁ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

V dnešní době tzv. ekonomické krize jsou obzvláště zřetelné obrovské rozdíly mezi jednotlivými podniky, i mezi jednotlivými státy. Je proto zajímavé zabývat se myšlenkou, proč někteří uspějí, zatímco jiní nikoliv. Na tuto otázku našel odpověď už v 60. letech minulého století Alfred D. Chandler, který upozornil na nutnost mít dlouhodobou strategii. Je tato strategie i dnes zárukou stability a výhodou? Platí toto tvrzení pouze pro podnikovou praxi nebo se může uplatnit i např. ve veřejné správě? A jak to vypadá s aplikací strategického managementu v České republice?

Key words in original language

Krize; podnik; veřejná správa; strategie; strategický management; rozdíly; stabilita; konkurenceschopnost; výhoda.

Abstract

Nowadays, during so called crisis, the huge differences not only between companies are especially visible. Therefore it is interesting to deal with the question “why”, why some are successful and some not. That question was already in the sixties years of last century discussed by A. D. Chandler, when he pointed out the importance of having a strategy. Is this concept advantageous also today, does it ensure the stability of the company? Can it be used also in public administration? And how does it look like with the strategic management in Czech Republic?

Key words

Crisis; company; public administration; strategy; strategic management; differences; stability; competitiveness; advantage.

1. ÚVOD

Zhruba před rokem se rozpoutala ekonomická krize. Vše začalo krizí finanční a vírou, že to u ní i zůstane. Řada odborníků také předpovídala, že krize, se kterou se začaly potýkat nejprve Spojené státy, se Evropské unie nedotkne. Bohužel velmi záhy se ukázalo, že tyto předpovědi byly založeny také na pouhé víře. Zmíněná krize se samozřejmě nevyhnula ani České republice, i když v naší zemi přece jen neudeřila s takovou razancí jako v jiných státech.

Tento příspěvek nemá být polemikou, zda se alespoň některé důsledky očekávat daly či nedaly, zda se jim mohlo nějak zabránit. Nemá být ani úvahou nad tím, zda takováto krize (a následně hospodářská recese, kterou

momentálně bezesporu prožíváme) je nutná např. k „pročištění“ trhu přesyceného nabídkou zboží a služeb všeho druhu či k tomu, aby si každý jednotlivec uvědomil, kam až může vést konzumní způsob života. Hospodářská recese tu zkrátka je a každý z nás (ať už mluvíme o jednotlivci, domácnosti, podniku) musí dělat vše pro to, aby „přežil“.

Pokud se zaměříme právě na podniky, minimálně od začátku letošního roku si téměř všechny začínají uvědomovat svou nelehkou situaci v boji s konkurencí. Tato nelehká situace se týká několika faktorů, mezi ty nejzávažnější pravděpodobně patří nižší poptávka (spotřebitelé omezili či odložili nákup všeho, co není zcela nezbytné) a zhoršená platební morálka odběratelů. Podniky zkrátka opravdu začali bojovat. V Českém prostředí je asi nejběžnější ořezání veškerých nákladů na úplné minimum - podniky propouští své zaměstnance, omezili jejich vzdělávání, nevydávají finance na marketingové aktivity nebo (v tom lepším případě) se snaží optimalizovat výrobní proces. Je ale zrovna toto omezování tím nejlepším řešením?

2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT A JEHO VÝVOJ VE ZKRATCE

Pojmy „strategie“ a „strategický management“ jsou primárně spojeny s vojenstvím. Teprve v 60. letech minulého století se objevují ve spojení s chováním podniku. Vzhledem k tomu můžeme tedy říci, že strategický management je relativně novou disciplínou. Přesto, jak se domnívá Joan Magretta (2004), přitahuje nejvíce pozornosti ze všech oblastí managementu. Navíc k tomu dodává, že ačkoliv se samotné názory na výklad a obsah pojmů „strategie“ a „strategický management“ různí, téměř všichni autoři souhlasí s tím, že jde o pojmy důležité. Na své důležitosti ještě nabývají právě v dnešní době, době hospodářské recese.

V předcházejícím odstavci tedy již bylo zmíněno, do jaké doby je možné datovat počátek strategického managementu. V té době bylo několika studiemi zjišťováno, proč některé podniky ve stejném oboru působnosti uspěly, zatímco jiné sledující přibližně stejné přístupy úspěšné nebyly. Odpověď na tuto otázku nachází Alfred D. Chandler (1987), který upozorňuje na to, že při rozvažování o budoucnosti je důležité vzít v úvahu dlouhodobější horizont. Z jeho „structure follows strategy“ vyplývá nutnost organizace mít dlouhodobou strategii a až na základě ujasnění si strategie bývá utvářena organizační struktura.

Tento názor se objevuje v období tzv. dlouhodobého plánování (Dr. Claudia Höck, 2005), které se datuje od roku 1960 do 1973 a je charakteristické růstem podniků, novými trhy stále ještě orientovanými na prodávajícího a nabídku. Důraz je kladen na dlouhodobé prognózy a kontrolu. Do této doby je také možné datovat tzv. Ansoffovu matici, ve které jsou srovnávány čtyři různé strategie (proniknutí na trh, vývoj nového výrobku, rozvoj trhu a diverzifikační strategie).

V období strategického plánování (1973 - 1980) se manažeři začali ptát, jaký druh činnosti by měl podnik provádět a nejen, k čemu povede právě

prováděná činnost. Tato fáze je charakterizována poptávkově orientovanými trhy (orientace podniků na zákazníka), diverzifikací a krizemi růstu. Do tohoto období časově spadá např. SWOT analýza, analýzy výrobního portfolia (mimo jiné Boston Consulting Group matice). Porter (1994) definuje tři základní typy generických strategií, vytváří také model pěti konkurenčních sil.

Zhruba od 80. let 20. století se konkurenční poměry mění a vymykají se navyklému hodnocení. Podniky se již přestávají zaměřovat na růst, nýbrž dávají přednost zaměření na konkurenční vítězství. Období strategického managementu, jak se říká době, ve které se právě nacházíme, se zprvu vyznačovalo především internacionalizací, orientací na kupující, diferenciací a také snižováním nákladů. V druhé fázi (přibližně od roku 1995) se vše ještě více prohlubuje a zrychluje, hovoří se o době plné změn nebo také turbulentní době, podniky jsou „globálními hráči“. V tomto období se prosazuje řada nových pojmů, např. outsourcing, reengineering, metoda Balanced Scorecard (BSC), ale také učící se organizace, znalostní management, inovace.

3. STRATEGIE V DNEŠNÍ DOBĚ?

Právě probíhající hospodářská recese, se všemi svými průvodními jevy, prověřuje současné podniky, jejich životaschopnost. Proč některé podniky zvyšují své zisky, zatímco jejich konkurenti, ačkoli působí ve stejném odvětví, stojí téměř před krachem nebo už dokonce musely vyhlásit bankrot? Stačí k přežití v dnešní době snižování nákladů, které bylo zmíněno v úvodu? Platí k vytvoření konkurenční výhody i v současnosti „Chandlerova“ nutnost mít dlouhodobou strategii?

Odpovědi na tyto otázky lze nalézt téměř v každém pojednání o strategickém managementu. Citujme např. Miloslava Keřkovského, který k tomu říká: „Strategicky řízené firmy jsou schopny pružněji, lépe a účelněji reagovat na trendy, které je ovlivňují, než jejich konkurenti, kteří strategickému řízení náležitou pozornost nevěnují. Tím, že jsou správně nastaveny procesy strategického řízení, jsou firmy schopny nalézat efektivní řešení i v podmínkách hospodářské stagnace, recese, krize. Je to proto, že ve strategickém řízení mimo jiné systematicky předvídají vývoj trhů a odvětví, v němž působí, a hledají příležitosti, jejichž využitím mohou proaktivně eliminovat případné hrozby.“

Jeho slova potvrzuje výzkum provedený soukromou vysokou školou B.I.B.S., a.s. (Brno International Business School). Na otázky odpovědělo přesně sto převážně vrcholových manažerů (53 %) a majitelů českých podniků (19 %), a to z podniků, jejichž roční obrat přesahuje 100 mil. Kč.

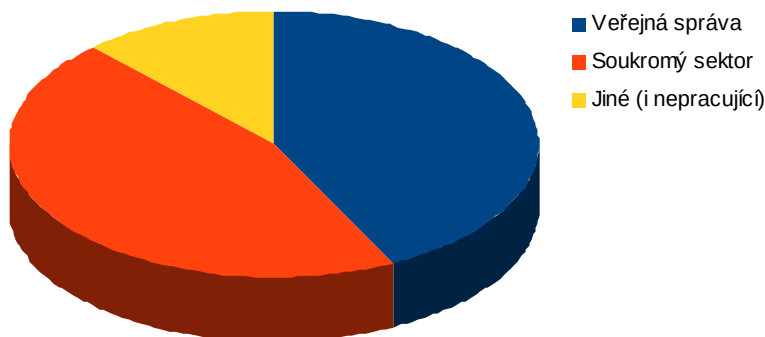
Převážná většina respondentů tohoto výzkumu přisuzuje velký (44 %) nebo klíčový (46 %) význam strategickému managementu. To, zda je firma strategicky řízena, podle 90 % z nich výrazně ovlivňuje očekávanou úspěšnost jejich podniků v následujících několika letech. Oslovená skupina

navíc pohlíží na budoucnost s mírným optimismem, což může být způsobeno tím, že na otázky odpovídali lidé, kteří se v oblasti strategického managementu vzdělávají.

Podniky v současné době, podle odpovědí jejich vrcholových manažerů a majitelů, nejvíce pociťují zhoršenou platební morálku odběratelů (42 %), na druhou stranu ale také dostupnější pracovní sílu (43 %). 61 % respondentů se přiklání k názoru, že by stát neměl výrazněji pomáhat sektorům, ve kterých jejich podniky působí a 60 % odpovědí se shoduje v očekávání, že počet konkurentů v odvětví se mírně nebo významně sníží.

4. STRATEGIE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Význam strategického managementu pro výkonnost podniků potvrzuje i další výzkum, který byl tentokrát prováděn na Právnické fakultě Masarykovy university. Výzkum pomocí dotazníku probíhal vždy v průběhu letního semestru, a to po dobu 4 let (2006 až 2009), mezi studenty distanční formy studijních oborů převážně Veřejná správa a Právní vztahy k nemovitostem. Celkově bylo odevzdáno 301 správně a úplně vyplněných dotazníků, přičemž jen minimim respondentů dosud v žádné organizaci nepracovalo (ti vyplňovali jen obecnou část), 128 respondentů uvedlo, že pracuje ve veřejné správě, 137 z nich pak podle odpovědí pracuje v soukromém sektoru.



Graf č. 1: Skupiny odevzdaných dotazníků

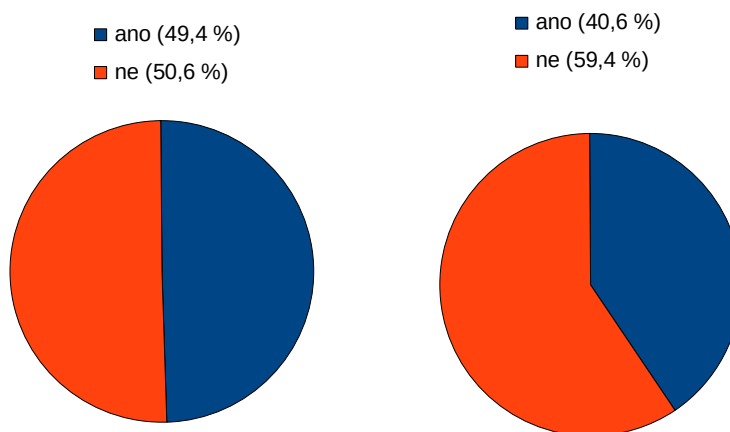
Obecná část se týkala názorů na strategii a strategický management, nebylo tedy nutné mít již nějaké pracovní zkušenosti. Na otázku, která měla zjistit, nakolik jsou respondenti seznámeni s pojmy „strategie“ a „strategický management“ se sešlo celých 67 % odpovědí znějících „rozumím jim a vím, co znamenají“. Odpověď „pojmy jsem několikrát slyšel, ale nemám zcela jasno v tom, co znamenají“ zvolilo 31 %. Pouze několik lidí prozradilo, že nemá jasnou představu, co pojmy znamenají. Tento výsledek ale může být zkreslen tím, že všichni respondenti v rámci výuky na Právnické fakultě absolvovali kurz Management, kde zrovna strategický management tvoří zásadní téma. Další otázka z obecné části potvrzuje výsledky výzkumu vysoké školy B.I.B.S. 98,6 % vyplňujících se domnívá, že z pohledu

výkonnosti organizace je aplikace strategického managementu nutná/výhodná (přičemž celých 73 % zaškrtnulo odpověď „rozhodně ano“).

Další část dotazníku vyplňovali již jen ti, co pracují (případně pracovali v době, kdy se výzkumu účastnili), tedy dohromady 265 lidí, z nichž 48,3 % pracovalo ve veřejné správě.

4.1 STRATEGIE A VEŘEJNÁ SPRÁVA - KONKRÉTNÍ VÝSLEDKY

Dalo by se říci, že ústřední otázka dotazníku zněla: „Víte, jakou má vrcholové vedení Vaší organizace strategii?“ Pokud účastník výzkumu zvolil „ano“, následovalo několik dalších otázek týkajících se strategie a strategického managementu. Ale k těmto až později. Odpovědi na zmiňovanou ústřední otázku shrnuje graf č. 2, na jehož levé straně jsou odpovědi od všech pracujících, zatímco napravo odpovědi respondentů, kteří uvedli, že pracují ve veřejné správě.

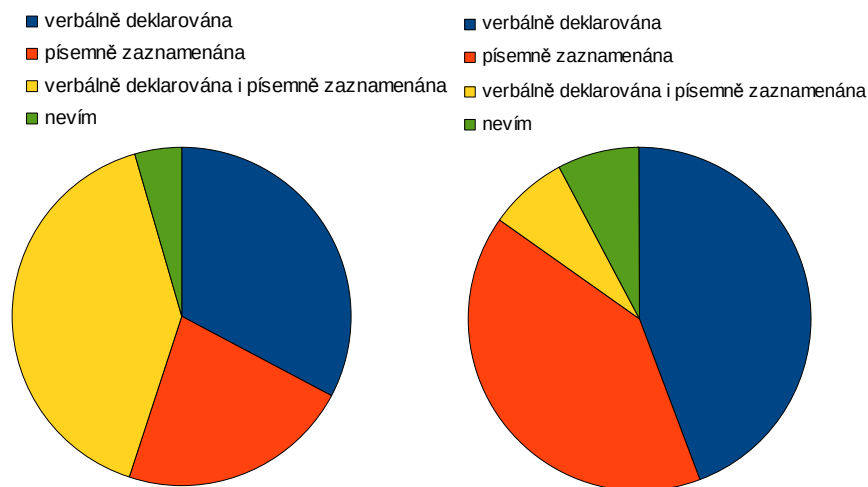


Graf č. 2: Vědomí o strategii v organizaci (výsledky z veřejné správy napravo)

Z grafu je zřejmé, že většina lidí si není vědoma toho, že by organizace měla strategii. U celkového souboru se jedná pouze o nepatrnou většinu, pokud budeme brát v úvahu veřejnou správu, je rozdíl markantnější. Na tomto místě je nutné připomenout, že odpověď „ne“ nemusí nutně znamenat jen to, že strategie v organizaci neexistuje. Ve skutečnosti si pouze respondent není vědom toho, že by organizace strategii měla. Tedy mít ji může, ale ne všichni pracovníci s ní jsou obeznámeni. To ovšem také není dobře, protože veškerý chod organizace by měl být „podřízen“ strategii, a to není možné, pokud o ní pracovníci nevědí.

V dotazníku byly položeny další otázky týkající se strategie, které ale dále vyplňovali pouze ti, kteří v „ústřední“ otázce uvedli, že vědí, jakou má vrcholové vedení jejich organizace strategii. Jednou z položených otázek v dotazníku bylo, zda je strategie verbálně deklarována, písemně zaznamenána nebo obojí. Výsledky jsou poměrně zajímavé, především tím, že je patrný rozdíl mezi souborem celkovým a souborem týkajícím se pouze veřejné správy. Jak je vidět níže na výšečových grafech (graf č. 3), v

organizací veřejné správy daleko více převládá strategie, která je pouze písemně zaznamenána.



Graf č. 3: Porovnání všech odpovědí (vlevo) s těmi, které se týkají veřejné správy (vpravo)

Další dvě otázky se týkaly strategie z pohledu spolupracovníků - zda se nižší management podílí na vytváření strategie a zda všichni ostatní pracovníci jsou o strategii informováni. Každý si mohl vybrat ze škály pěti možných odpovědí na obě otázky: „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „rozhodně ne“ a „nevím, nemohu posoudit“. U otázky, zda se nižší management podílí na vytváření strategie organizace, převažovaly „váhavé“ typy odpovědí (konkrétně tedy „spíše ano“ či „spíše ne“) a pokud jsme porovnali odpovědi kladné a záporné, u veřejné správy byly téměř vyrovnány, zatímco u celkového souboru převažovaly odpovědi kladné (55 %). Daleko více kladných odpovědí se sešlo v odpovědích na otázku, zda jsou všichni pracovníci informováni o strategii organizace, a to i v souboru omezeném na veřejnou správu. Možnosti „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“ byly zvoleny v 77,1 % (resp. v 73 % ve veřejné správě).

Často se stává, že v organizaci strategie nějakým způsobem existuje (např. je verbálně deklarována), ale není prakticky uskutečňována. Míru implementace (uskutečňování) zjišťovala další z otázek. To, že neexistuje ani snaha o implementaci se domnívají zhruba 2 % lidí (stejně tak, když bereme v úvahu veřejnou správu). To, že je strategie v organizaci každopádně uskutečňována, zvolilo 53,4 % z celého souboru respondentů, avšak jen 46,15 % pracovníků veřejné správy. Jistou prostřední variantu, znějící „snaha o implementaci existuje, ale plné uskutečňování se zatím moc nedaří“ zaškrtnulo 43,5 % všech, zatímco 51,9 % z veřejné správy.

Strategii nestačí implementovat. V průběhu realizace strategie je nutné pravidelně hodnotit dosahované výsledky (porovnávat je s cíli stanovenými ve strategii, a také sledovat plnění dílčích operací vyplývajících ze strategie). Na otázku, zda je strategie „kontrolována“, mohli účastníci vybírat z možností „ano“, „ano, ale pouze nepravidelně nebo zčásti“, „ne“ a

„nevím“. Kladné odpovědi získaly naprostou převahu. Záporně odpovědělo pouze 6,9 %, za veřejnou správu ještě méně - 3,8 %. Bezpodmínečné ano tvořilo více než polovinu všech odpovědí (50,4 %, v organizacích veřejné správy dokonce 57,8 %).

Poslední otázka zjišťovala využívání metod strategické analýzy. Kladných odpovědí se sešlo pouze 36 z celého souboru (což tvořilo 27,5 %), z veřejné správy pak těchto odpovědí bylo 19. Respondenti, kteří si zvolili právě tuto odpověď, byli vyzváni, aby uvedli také konkrétní metody, které používají. Téměř bez výjimky jmenovali SWOT analýzu, jen místy doplněnou i metodami např. 7S nebo Porterova analýza pěti sil.

5. ZÁVĚR

Předložený příspěvek se beze zbytku zabýval strategií a strategickým managementem. Již v úvodu byla vyslovena úvaha, zda by zrovna strategický management mohl eliminovat dopady ekonomické krize a následné recese, zda by se dalo mluvit o tom, že díky implementaci strategického managementu získá organizace náskok před konkurenty.

První část příspěvku seznamovala se začátky strategického managementu a jeho vývojem do nedávné doby. Bylo mimo jiné poukázáno na to, že v počátcích strategického managementu v 60. letech minulého století se mělo za to, že právě existence strategie v organizaci představuje konkurenční výhodu pro tuto organizaci. V další části byly shrnuty výsledky nedávného výzkumu týkající se strategického managementu doby „výhody“ v době ekonomické krize. Tento výzkum provedla soukromá vysoká škola B.I.B.S. v Brně a jeho výsledky opět potvrdily, že strategický management skutečně pomáhá zvládnout ekonomickou krizi. Poslední část také seznamovala s výsledky výzkumu, tentokrát prováděného na Právnické fakultě Masarykovy university a zabývajícím se nejen soukrovou sférou, ale také strategickým managementem ve veřejné správě.

Některé závěry z prezentovaných výzkumů se možná daly očekávat již před přečtením tohoto příspěvku, ale doufám, že i přesto vás mohly některé výsledky překvapit.

Literature:

- Höck, C.: Strategisches Management. [online]. 2005. [cit. 2007-02-02]. Dostupný na WWW: http://www.ibl-unihh.de/strategie_Einstieg.pdf
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0
- Keřkovský, M.; Vykypěl, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

- Magretta, J.: Co je management: Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2
- Mallya, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 252. ISBN 978-80-247-1911-5
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.: Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 2005. ISBN 978-0-684-84743-6
- Porter, M. E.: Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- Porter, M. E.: Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
- Schusterová, L. Balanced scorecard - metoda strategického řízení podniku. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací: Sborník z mezinárodní vědecké konference. Praha : 2006. ISBN 80-245-1091-X
- Souček, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9
- Souček, Z. Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!). 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- Ekonomickou krizi zvládnou lépe firmy, které jsou strategicky řízeny, tisková zpráva, Brno : Brno International Business School, 26.2.2009. Dostupný na WWW: < <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/>>
- Strategické řízení pomáhá zvládnout ekonomickou krizi. In Moderní řízení 3/2009. str. 8.

Contact – email

kopfova@centrum.cz

MARKETINGOVÝ PRŮZKUM TRHU JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

MIROSLAV KOPRLA

Katedra politologie, UCM v Trnavě, Slovensko

Abstract in original language

Předložený příspěvek přináší ucelený pohled na marketingový průzkum trhu v pozici nástroje vedoucího ke zvyšování konkurenceschopnosti. Ke zlepšení postavení subjektů na trhu se využívají různé ověřené postupy, které závisí zejména od dostupných finančních prostředků. Proto je pro subjekt důležité rozhodnutí, jaký druh průzkumu upřednostní, zdali levnější sekundární, nebo dražší primární průzkum. Od tohoto rozhodnutí se pak odvíjí i volba zdrojů dat vhodných pro průzkum a také použitá metodologie v průzkumu.

Key words in original language

Konkurenceschopnost; marketingový průzkum trhu; zdroje dat pro průzkum; primární a sekundární průzkum; kvalitativní a kvantitativní průzkum; jiné druhy průzkumů.

Abstract

The contribution offers a complete view on the marketing research in its position of a tool of increase of competition ability. In order to strengthen the subjects' positions on the market various verified procedures are used, whose depend above all on accessible financial resources. For a firm it is an important decision, which kind of research it will prefer, whether the cheaper secondary research or more expensive primary research. On such a decision the choices of data resources and methodology used in the research are depending.

Key words

Competition ability; marketing research; data sources; primary and secondary research; qualitative and quantitative research; other kinds of researches.

1. ÚVOD

Dnešní moderní doba přináší pro manažery na jedné straně mnohé možnosti expanze jejich podnikání, ale na straně druhé může vést ke stagnaci nebo ukončení podnikání. Tohle vše je spojeno především s riziky, které musí denně řešit, a tím přispívat nemalou mírou k fungování podniku. A právě marketingový průzkum trhu se zdá být vhodným prostředkem k eliminaci různých nepříznivých faktorů, které by mohli vzniknout při nesprávném nebo nepromyšleném rozhodnutí, a které by mohli mít také negativní dopad pro budoucnost společnosti jako takové. Důkladný průzkum trhu proto napomáhá manažerům pozorovat, porovnávat, ale také i předikovat.

2. MARKETINGOVÝ PRŮZKUM TRHU A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost podniku je dnes do jisté míry závislá na dobrém rozhodování managementu. Jestli-pak management dokáže předvídat chování zákazníků na trhu, nemůžeme jednoznačně potvrdit. Máme ale vynikající možnost, jak se přiblížit k zákazníkovi a jeho potřebám nebo snům blíže, a to právě prostřednictvím marketingového průzkumu trhu. Ať už půjde o průzkum trhu, sledování účinnosti reklamy, sledování konkurence, průzkum potřeb nebo vnímání, testování různých výrobků, průzkum prostřednictvím marketingového mixu, tedy průzkum výrobku, průzkum ceny, průzkum distribuce nebo průzkum propagace, všechny uvedené aktivity směřují k jednoznačným cílům, kterými jsou zvýšení konkurenceschopnosti na trhu a zlepšování postavení na trhu. Proto dokonalé poznání zákazníka, konkurence nebo samotného trhu může významnou mírou přispět k růstu a prosperitě každé jedné společnosti.

3. ZDROJE DAT PRO PRŮZKUM TRHU

Ve všeobecnosti můžeme zdroje dat vhodné pro analýzu trhu rozdělit do dvou navzájem se doplňujících oblastí. První oblast dat je z prostředí podniku, tedy označujeme ji jako vnitřní zdroje, na straně druhé stojí informace z okolí podniku, a tyhle se sumárně označují jako vnější zdroje.

1. Mezi vnitřní zdroje dat podniku zařazujeme:

- a. Zprávy o odbytě - považují se v teoretické rovině za nejdůležitější zdroj informací, no často bývají v praxi nedoceny. Na tomto místě můžeme uvést skupiny prodávačů, kteří jsou nejbližší ve styku se zákazníkem, a jsou tak jakousi prodlouženou rukou společnosti při získávání informací o produktech nebo konkurenci;
- b. Oddělení "Public relations" (oddělení pro styk s veřejností) - podrobné záznamy oddělení pro styk s veřejností by měly obsahovat potřebné informace, které by se daly využít při rozhodování. Těmito informacemi by mohli být záznamy o kvalitě výrobků získané ze záznamů stížností zákazníků;
- c. Předchozí průzkumy - někdy bývá celkem užitečné, když si společnost podrobně prostuduje podobné průzkumy, zdali náhodou nebyl nějaký podobný průzkum na některém oddělení společnosti vykonaný. Tím se může předejít případným ztrátám tak finančním, jako i časovým;
- d. Manažerské vyúčtování - může obsahovat cenné informace na poli financí, tedy konkrétně kupříkladu o ziskovosti výrobků; případně i celého odvětví;

- e. Vlastní personál - také může v sobě skrývat cenné informace. Nemůžeme také vyloučit možnost, že některý ze zaměstnanců firmy nepracoval předtím ve společnosti, která je nyní předmětem zájmu, tedy ve smyslu konkurence;
- f. Ostatní oddělení - i některá oddělení by mohla mít přínos pro analýzu. Oddělení jako nákupní, výrobní nebo marketingu by mohli mít klíčové slovo při rozhodování.

(podle Housden, M., 1997, s. 36-39).

2. Mezi vnější zdroje dat podniku zařazujeme:

- a. Vládní zdroje - jde tu především o získání výsledků oficiálních statistik, které představují zcela spolehlivé a zpravidla i dostupné informace pro analýzy průzkumu trhu. Zvětší se tu střetáváme s daty o společenském vývoji, o ekonomických aktivitách, až po zahraniční obchodní statistiky. Dodejme jenom, že tyto data se prezentují také v podobě statistických ročenek;
- b. Obchodní asociace a regulační orgány - dají se využít, jen když je podnik zapojen do asociace. Pak by měla společnost automaticky, v rámci sdružení, dostávat informace, které jsou dostupné i jiným členům;
- c. Nátlakové skupiny - by mohli mít také ve své agendě nějaké dostupné informace z obchodního života jiných společností;
- d. Komerční zdroje - na Slovensku, v České republice i ve světě dnes existují mnohé specializované výzkumné agentury, které zveřejňují své výsledky nejčastěji v podobě tiskových správ široké veřejnosti;
- e. Přímé služby - jsou součástí některých odborných týdeníků, které nabízejí za úplaty vždy čerstvé a aktuální informace z odvětví v podobě různých přehledů;
- f. Publikace společností - i samotné data, které zveřejňují o sobě jednotlivé společnosti, můžou také pomoci při realizaci marketingového průzkumu trhu.

(podle Housden, M., 1997, s. 40-45).

4. PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ PRŮZKUM TRHU

Dříve, než se subjekt rozhodne pustit do samotného průzkumu trhu, je nutno zvážit, zdali informace vhodné pro řešení nastoleného problému není schopen vyřešit jednoduchým vyhledáním informací v dostupných zdrojích, ať už v podobě printové nebo digitální. Tímto zdrojům jsme se věnovali v předešlé části. V případě, že ne, pak nastoupí do popředí skutečná realizace

průzkumu trhu. V téhle části by jsme se věnovali jednotlivým možnostem jak primárního, tak i sekundárního marketingového průzkumu trhu.

4.1 SEKUNDÁRNÍ PRŮZKUM TRHU

Jakkoliv napovídá i samotný název, měli by jsme při průzkumu postupovat v pořadí od primárního průzkumu trhu ke sekundárnímu průzkumu trhu. Pravdou ovšem zůstává pravý opak, jelikož finanční zdroje firem jsou v mnoha případech limitovány, firmy si nemůžou také z různých jiných důvodů dovolit nákladnější primární průzkum trhu. Proto se nejdříve přistavíme u sekundárního průzkumu trhu, který s ohledem na nižší finanční náročnost může poskytnout dostatečné množství relevantních informací vhodných pro řešení nastoleného problému nebo cíle.

Když pracujeme s informacemi při sekundárním průzkumu trhu, musíme mít na paměti, že tyto informace jsou sice finančně relativně dostupné, nebo také zdarma, ovšem v mnoha případech jsou staršího data a jejich největší nevýhodou je, že byli původně získány za jiným účelem, než je náš průzkum trhu. Proto třeba s těmito informacemi pracovat s určitou tolerancí.

Proto je zapotřebí jmenovat tak jeho výhody jako i jeho nevýhody. Housden je specifikuje následovně:

1. Výhody sekundárního průzkumu:

- je poměrně levný;
- jeho využitím se vyvarujeme snahám o opakování již vykonaného průzkumu;
- umožňuje efektivní analýzu nákladů různých zdrojů dat;
- ulehčuje zjišťování aktuálních trendů;
- je zárukou úplné důvěrnosti.

2. Nevýhody sekundárního průzkumu:

- zveřejněné výsledky průzkumů nemají přímý vztah k naší oblasti;
- získané informace bývají často starší než dva roky;
- pro komplexní řešení problematiky jsou informace příliš všeobecné;
- kvalita informací není dostatečně zaručena.

(podle Housden, M., 1997, s. 35).

Když odpovědi na naše výzkumné otázky nebo okruhy nejsou stále patrné z dat získaných ze sekundárního průzkumu, nezůstává nic jiného než přejít ke dražší, ale komplexnější podobě průzkumu, který se nazývá primárním průzkumem trhu.

4.2 PRIMÁRNÍ PRŮZKUM TRHU

Když tedy ani sekundární průzkum trhu nezodpoví naše otázky, musíme přejít ke komplexnějšímu primárnímu průzkumu. Mezi základní techniky primárního průzkumu patří pozorování, dotazování a experiment. Každá technika má své výhody, jako i své nevýhody. To, kterou techniku při realizaci průzkumu zvolit, závisí od povahy zkoumaného jevu. Nejčastěji využívanou technikou marketingového průzkumu trhu je právě dotazník a jeho následné matematicko- statistické zpracování.

4.2.1 POZOROVÁNÍ

Pozorování se využívá ke získávání primárních dat a je prováděno zejména vyškolenými pracovníky. Sleduje se ním chování zákazníku v různých situacích, jejich reakce nebo preference. Při pozorování musíme brát ohled zejména na objektivitu pozorovatele. Pozorování dělíme na nestandardizované (je určen cíl a pozorovatel má možnost volby při rozhodování co zaznamenat) a standardizované (tu jsou přesně nadefinované jevy nebo kategorie, které bude pozorovatel zaznamenávat, ať už způsob pozorování nebo chování pozorovatele). Dále můžeme rozdělit pozorování na skryté (využívá se když je přítomnost pozorovatele nežádoucí), zúčastněné (pozorovatel je součástí pozorovaného jevu) a nezúčastněné (pozorovatel se snaží utajit svou identitu pozorovatele).

4.2.2 DOTAZOVÁNÍ

Dotazování je nejčastěji využívanou formou marketingového průzkumu trhu. Při dotazování můžeme využívat tak písemného kontaktu, jako je dotazník v psané podobě nebo digitální dotazník distribuovaný po internetu, nebo osobního rozhovoru, tedy přímý kontakt s respondentem nebo telefonicky.

1. Dotazník - vyplňuje ho respondent sám, přičemž se využívá celé řady otázek od otevřených (respondent vyjadřuje své vlastní odpovědi), přes polostrukturované (respondent je nucen vybrat některou z variant odpovědí, má ovšem možnost doplnění své vlastní odpovědi) až ke uzavřeným (tu si respondent vybírá jednu nebo více odpovědí z dopředu sestavených variant odpovědí). Při vyhodnocování se pak využívají indikátory, indexy nebo různé škály, které se pak matematicko-statistickými metodami vyhodnocují.
2. Interview - neboli osobní rozhovor se koná za účasti respondenta a tazatele. Při realizaci rozhovoru se vychází z podobných předpokladů jako u dotazníku, jen s tím rozdílem, že otázky jsou pročteny tazatelem,

který pak sám zaznamená jednotlivé odpovědi respondentů. Co se týče techniky, můžeme rozhovory dělit na standardizované rozhovory (otázky jsou přesně stanoveny v striktním pořadí, které je nutno dodržet) a nestandardizované rozhovory (nemají předem stanoveny formulace otázek nebo striktní pořadí, proto je tu dovoleno specifikovat otázky blíže k respondentovi a tím získat relevantnější odpovědi).

4.2.3 EXPERIMENT

Experiment je nejméně využívanou technikou marketingového průzkumu trhu. Sleduje se ním především vliv jednoho jevu na druhý jev, a to za změněné situace, která nastala experimentem. Co se týče dělení, můžeme experimenty rozdělit na laboratorní (uskutečněné v umělém prostředí) a terénní (uskutečněné v přirozeném prostředí). Při experimentu můžeme sledovat působení nezávislé proměnné na dvou skupinách respondentů (experimentální a kontrolní skupina) nebo sledovat změny v čase (před a po působení nezávislé proměnné).

Tolik k základním technikám marketingového průzkumu trhu, dále se budeme věnovat metodám marketingového průzkumu trhu.

5. KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM TRHU

Kvalitativní průzkum trhu jako i kvantitativní průzkum trhu bývají někdy od sebe striktně oddělovány. Ovšem kvalitní kvantitativní průzkum se nezaobejde bez předchozího kvalitativního průzkumu, nebo někdy bývají závěry kvantitativního průzkumu ještě upřesňovány právě kvalitativním průzkumem. Proto by jsme neměli tyto typy průzkumů chápat odděleně, protože jsou to v podstatě dvě strany jedné mince zvané průzkum.

5.1 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM TRHU

Data získané z kvalitativního průzkumu se zpravidla nedají statisticky vyhodnotit, nakolik takovéto data obsahují především výpovědi o pocitech nebo názorech jednotlivých respondentů, neboli přesněji řečeno zákazníků. Průzkumy tohoto typu se konají především na malých vzorkách lidí, řádově 20 až 30 lidí, u testování výrobků se tento počet lidí může vyšplhat až na počet 100, nebo i 200 respondentů. Při kvalitativním průzkumu se používá jako metoda ke zjišťování dat především pozorování. Důraz je tu kladen na názory a vyjádření, které se sledují jako pozorované jevy. I přes relativně malou vzorku dokážeme tímto způsobem získat rozhodující informace, které dále můžeme zkoumat v kvalitativním průzkumu. Kvalitativní informace se využívají k:

- vyjasnění problémů před vykonáním kvantitativního průzkumu;
- identifikování možného vývoje nových výrobků;
- hodnocení představ o výrobku u spotřebitelů nebo u konkurence;

- vytvoření předpokladů;
- analýzy chování spotřebitelů;
- ověření příčiny motivace při rozhodování o nákupu;
- objasnění emotivních důvodů, které vedou k upřednostňování určité značky.

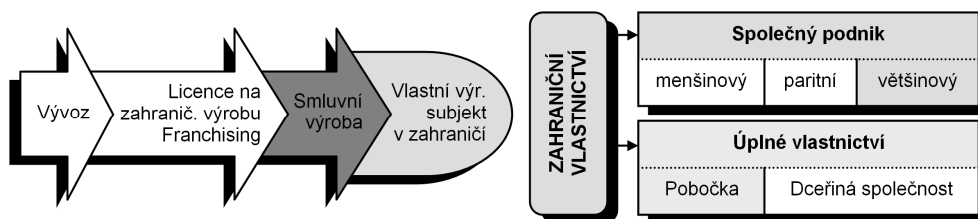
(podle Housden, M., 1997, s. 49).

Nyní by jsme uvedli dva zajímavé příklady takového průzkumu. První příklad průzkumu je proveden pomocí sektorové analýzy, přičemž obrázek znázorňuje výsledek průzkumu pro sektor textil. "Shrnutí výsledků částečných sektorových analýz poskytuje také informace o určitých sektorově jedinečných rysech ve vztahu k nejnovějším tendencím kvalitativního posunu při uplatňování základních forem tržní angažovanosti přicházejících do úvahy." (Koprlová, J., 2006, s. 128).

SEKTOR TEXTIL			
Země	Subjekt	Podoba vývoje tržní angažovanosti	Předmět podnikání
SRN	Eduard Tressler	Smluvní výroba prostřednictvím OZKN, a. s., Prešov	výroba pánských obleků
SRN	Paul Kübler	Smluvní výroba prostřednictvím Plasted, s. r. o., Nové Zámky	výroba konfekce na objednávku, především pracovních oděvů
SRN	Mac Jeans	Smluvní výroba prostřednictvím OZKN, a. s., Prešov v závodě Kráľovský Chlmec	výroba konfekce z riflovin
SRN	Steilmann Group	Smluvní výroba prostřednictvím Ozeta, a. s., Trenčín	výroba sak, kalhot a vest
SRN	Lucky Lady	Smluvní výroba prostřednictvím Mode Trend, s. r. o., Stará Ľubovňa	výroba dámské konfekce
Rak	Eybl International AG, Krems	1995 započala smluvní výroba prostřednictvím Makyta, a. s., Púchov; v návaznosti založení pobočky řídicí management kvality a logistiku Eybl Slovakia; 1999: založení společného podniku s většinovým podílem Eybl s Makytou Ružomberok	výroba automobilových potahů, autosedaček a dámské konfekce

Obrázek 1 Reprezentativní příklady vývoje tržní angažovanosti: sektor textil
(Pramen: Koprlová, J., 2006, s. 100)

Přehled závěrů kvalitativní analýzy jednotlivých alternativních forem zahraniční tržní angažovanosti německých a rakouských subjektů na slovenském odběratelském trhu v sektoru textil uvádí následující obrázek.



Obrázek 2 Přehled hlavních forem tržní angažovanosti v sektoru textil
 (Pramen: Koprlová, J., 2006, s. 100)

Druhý příklad na kvalitativní průzkum uvádí průzkum prostřednictvím segmentace trhu. "Následující příklad vychází právě z takovéto individuální, subjektivní analýzy našeho cyklistického trhu. Analýza technicky-užitkových parametrů aktuálně nabízených kol ve vztahu k jejich cenové pozici by mohla v určitém okamihu vymodelovat, kupříkladu, čistě hypoteticky, tyto základní tržní segmenty:" (Koprlová, J., 2008, s. 85).

PŘÍKLADY DODAVATELŮ KOL ETABLOVANÝCH NA SLOVENSKÉM TRHU			
	Nižší cenová hladina	Střední cenová hladina	Vyšší cenová hladina
Silniční kola	Author; Giant; Merida; Scott aj.	Author; Giant; Merida; Scott aj.	Author; Axman; Colnago; Daccordi; Eddy Merckx; Giant; Klein; Lemond; Merida; Norco; Orbea; Pinarello; Ridley; Rocky Mountain; Rotwild; Scott; Svorada; Šírer; Wilier aj.
Rekreační kola	Dema; Leader Fox; Norco; Olpran; Orbea aj.	Dema; Leader Fox aj.	?
Odpružená kola (hardtail 1)	Amulet; Galaxy; GT; Haro; Kona; Norco; Orbea; Pell's; Triexpert aj.	Author; Gary Fisher; Giant; GT; Haro; Kelly's; Kona; Merida; Pell's; Scott; Trek aj.	GT; Haro; Kona; Pell's aj.
Odpružená sportovní kola (hardtail 2)	Norco; Orbea; Triexpert aj.	Connondale; Cube; Specialized aj.	Axman; Colnago; Connondale; Cube; Daccordi; Klein; Specialized aj.
Celoodpružená kola (fully)	?	?	Author; Connondale; Giant; Merida; Norco; Orbea; Rocky Mountain; Rotwild; Scott; Triexpert aj.

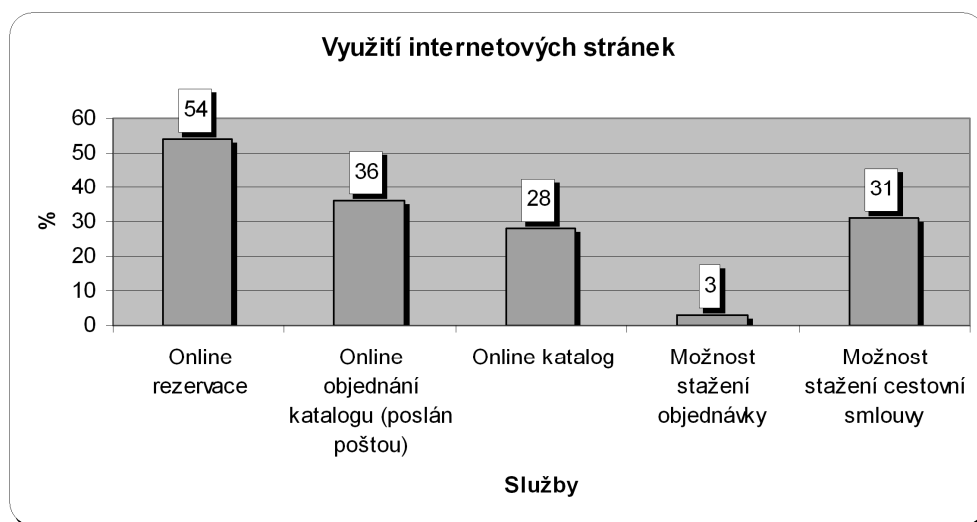
Obrázek 3 Příklady dodavatelů kol etablovaných na slovenském trhu
 (Pramen: Koprlová, J., 2008, s. 86)

5.2 KVANTITATIVNÍ PRŮZKUM TRHU

Kvantitativní průzkum je založen na matematicko-statistických metodách, a je proto nejčastějším nástrojem marketingového průzkumu trhu. Jeho základním účelem je u zákazníků zjistit jejich preference, neboli kolik, kdo, kde a kdy něco kupuje. Při průzkumu se používají metody vzorků (nereprezentativní a reprezentativní vzorek), dotazníků, později počítače na matematicko-statistické zpracování dat a následně po analýze vznikají pro společnost nejčastěji informace, kterými jsou především kvantitativní odhady. Kvantitativní průzkum je nákladnější a časově také náročnější než kvalitativní průzkum, má ovšem svůj význam, když zkoumaný objekt má kvantitativní charakter. Kvantitativní informace se využívají především k:

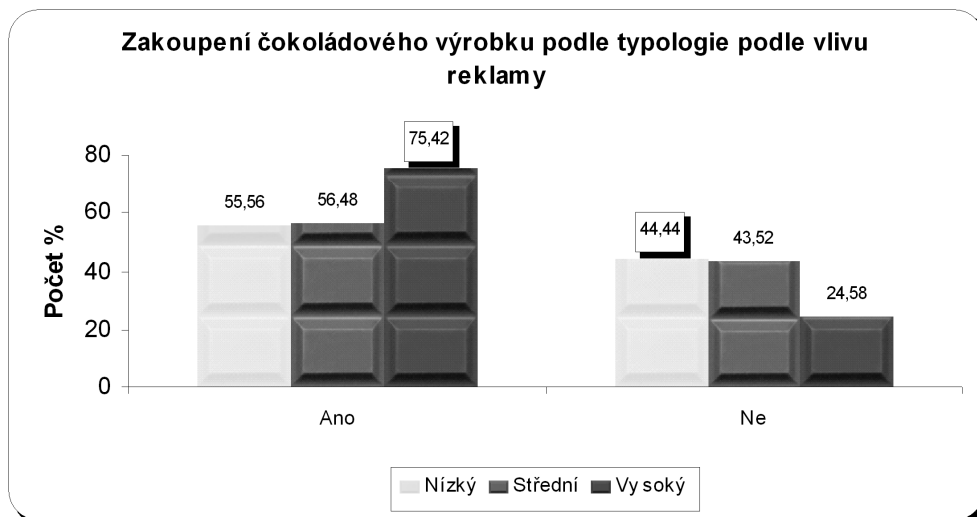
- informování o míře použitelnosti výrobku nebo služby;
- naznačení míry preferencí nebo podílu určité značky na trhu;
- podporu rozhodování z kvantitativního hlediska.

I zde by jsme uvedli dva příklady uplatnění tohoto typu průzkumu. Obrázek níže "...ukazuje využití internetových stránek cestovními kancelářemi. Více než polovina subjektů má k dispozici na svých stránkách online rezervaci (54 %). Asi jedna třetina kanceláří (36 %) nabízí online objednání katalogu, který je zájemci zaslán poštou nebo může být stažen přímo z webových stránek (28 %). Zákazníci si mohou také stáhnout předběžné smlouvy s cestovní kanceláří (31 %). Několik málo subjektů nabízí i stažení objednávkův dovolené (3 %)." (Kaňovská, L. - Tomášková, E., 2009, s. 118).



Obrázek 4 Využití internetových stránek
(Pramen: Kaňovská, L. - Tomášková, E., 2009, s. 118)

Následující obrázek znázorňuje statisticky významné rozdíly mezi měřenými veličinami. Především vyobrazení tedy zachycuje procentuální podíly jednotlivých odpovědí, tohle i statistické rozdíly mezi proměnnými.



Obrázek 5 Zakoupení čokoládového výrobku podle typologie podle vlivu reklamy
 (Pramen: Koprlová, J. - Koprla, M., 2009, s. 191)

Nyní uvedeme interpretaci předešlého obrázku. "Druhý statisticky významný rozdíl jsme odhalili mezi koupi čokoládového výrobku z reklamy a typologií podle vlivu reklamy (Cramerovo $V = 0,166$, $p = 0,001$), ze kterého vyplývá, že respondenti, kteří si zakoupili čokoládový výrobek uváděný v reklamě (75,42 %), byli ovlivněni reklamou nejvíce, naproti tomu respondenti, kteří si výrobek z reklamy nezakoupili, byli reklamou ovlivněni nejméně (44,44 %)." (Koprlová, J. - Koprla, M., 2009, s. 191).

6. JINÉ DRUHY PRŮZKUMŮ

Průzkum můžeme rozdělit na dvě velké skupiny. První tvoří poznávací průzkum, zpravidla jen orientační, a druhou pak průzkum dokazovací.

Prvotním posláním poznávacího průzkumu je objasnit podstatu situace a stanovit také cíl průzkumu. Všeobecně by jsme mohli využít poznávací průzkum pro jakýkoli výzkumný problém, o kterém máme málo poznatků. Poznávací studie bývají celkem volné, co se týče metod, přičemž za nejúčinnější se považují studium literatury, rozhovory s experty a případové studie.

Dokazovací průzkum je zaměřen především na ověřování, tedy verifikaci hypotéz, a na pomoc při výběru určité strategie při směřování podniku. Jeho posláním je pomoci při výběru jedné z nejvhodnějších alternativ marketingové aktivity. Jeho význam narůstá především v momentu, když je vybrán malý okruh alternativ, ze kterých třeba určit tu nejvhodnější. Dokazovací průzkum se dále dělí na opisný a kauzální, a to podle toho, zdali při analýze vyžaduje testování kauzálních vztahů.

1. Opisný průzkum - klade důraz především na zjištění frekvence, s jakou se něco vyskytuje, nebo na zjištění existence vztahu mezi proměnnými;

2. Kauzální průzkum - se týká identifikování vztahu příčina - efekt. Zpravidla se při něm využívá experiment.

Někteří autoři proto upouštějí od dělení poznávací - dokazovací průzkum, a přecházejí k dělení na průzkum poznávací - opisný - kauzální. Nové trendy zavedli do tohoto dělení také pojem prognózy. „Prognózováním informací se projektuje budoucí předpokládaný vývoj zkoumané veličiny. Prognózování představuje určitý objektivizovaný odhad budoucího vývoje. Tento odhad musí být ovšem založený na poznání a zohlednění objektivních tendencí vývoje.“ (Urban, E. et al., 2001, s. 46). Tedy můžeme toto dělení obohatit i o prognostický průzkum trhu.

Jak jsme již výše naznačili, existují mezi poznávacím a pozorovacím průzkumem rozdíly. Tyto rozdíly, tedy rozdíly mezi poznávacím a dokazovacím výzkumem přehledně znázorňuje následující obrázek. Je na něm vyobrazena tabulka sestavena ze tří sloupců, kde první sloupec obsahuje prvky projektu výzkumu, druhý informace k poznávacímu výzkumu a třetí informace k dokazovacímu výzkumu.

ROZDÍLY MEZI POZNÁVACÍM A DOKAZOVACÍM VÝZKUMEM		
Prvky projektu výzkumu	Poznávací výzkum	Dokazovací výzkum
Účel výzkumu	Všeobecní: získat přehled o situaci	Konkrétní: ověření hypotéz a pomoc při výběru aktivit
Potřebné data	Nejsou přesně vymezeny	Jasně
Zdroje dat	Nedefinované	Přesně definované
Formuláře ke sběru dat	Otevřené otázky, často bez formulářů	Zpravidla strukturované
Vzorek	Relativně malý, subjektivní, aby se získal užitečný přehled	Relativně velký, reprezentativní pro zevšeobecnění závěrů
Sběr dat	Flexibilní, bez určení procedur	Vymezený soubor procedur
Analýza dat	Neformální, zpravidla nekvantitativní	Formalizovaná, zpravidla kvantitativní
Závěry/odporučení	Spiše předběžné než definitivní	Spiše definitivní než předběžné

Obrázek 6 Rozdíly mezi poznávacím a dokazovacím výzkumem
(Pramen: Richterová, K. et al., 1995, s. 8)

7. ZÁVĚR

Předložený příspěvek s názvem „Marketingový průzkum trhu jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti“ má za cíl obeznámit čitatele

s marketingovým průzkumem trhu jako vhodným nástrojem ke zvyšování konkurenceschopnosti. Postupné obeznámení se ze získáváním dat z rozmanitých zdrojů, technikami marketingového průzkumu trhu nebo metodami marketingového průzkumu trhu může sloužit jako pomůcka nebo recept při realizaci vlastního marketingového průzkumu trhu. Dodejme jenom, že současná doba si vyžaduje čím dál více se přiblížit k zákazníkům, a to se promítá i do nových forem marketingové komunikace firem. Tedy už dávno neplatí, že jen nákladná reklama může vzbudit dostatečnou poptávku po výrobcích, ale trend směřuje právě k levnějším a mnohem efektivnějším formám propagace. Proto jen management, který je dobře obeznámen s potřebami zákazníků, trhem nebo konkurencí, dokáže se svou společností na trhu nejen lépe konkurovat jiným subjektům, ale může dokonce zlepšit postavení své společnosti na trhu nebo zlepšit dobré jméno značky.

Literatura:

- HOUSDEN, M.: Úspešný prieskum trhu. Bratislava : OPEN WINDOWS, 1997. 98 s. ISBN 80-85741-21-0.
- KAŇOVSKÁ, L. - TOMÁŠKOVÁ, E.: Doprovodné služby - konkurenční výhoda? 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
- KOPRLOVÁ, J. - KOPRLA, M.: Marketing: studie z mezinárodní praxe. 1. české, zcela přeprac. a zaktualiz. vyd. Beroun : Newsletter, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7350-084-9.
- KOPRLOVÁ, J.: Formy zahraničnej trhovej angažovanosti - Formen des ausländischen Marktengagements. 1. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2006. 251 s. ISBN 80-89085-75-X.
- KOPRLOVÁ, J.: Medzinárodný marketing: teória v praxi. 2. dopl. vyd. Bratislava : Daniel NETRI, 2008. 284 s. ISBN 978-80-969567-9-1.
- RICHTEROVÁ, K. et al.: Vybrané kapitoly a príklady z výskumu trhu. Bratislava : Edičné stredisko Ekonomickej univerzity v Bratislave, 1995. 124 s. ISBN 80-225-0627-3.
- URBAN, E. - FERENČÍKOVÁ, S. - ZORKÓCIOVÁ, O. - KOPRLOVÁ, J.: Medzinárodný marketing. 2. dopl. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2001. 320 s. ISBN 80-225-1469-1.

Contact – email

miroslav.koprla@gmail.com

EKONOMICKÁ KRIZE A ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

JANA KOPRLOVÁ

Katedra politologie, UCM v Trnavě, Slovensko

Abstract in original language

Příspěvek v úvodu přináší hlavní fakta a souvislosti ve vztahu k pozadí současné ekonomické krize. Ve své hlavní části se zaměřuje na vymezení a objasnění v našem regionu podnikatelským subjektům nejznámějších teoretických přístupů k posilování konkurenční schopnosti cestou strategického budování a rozvíjení trvaleji udržitelné konkurenční výhody na úrovni vybraných oblastí tržních aktivit. Ve své závěrečné části analyzuje možnosti a předpokládanou efektivnost uplatnění metod zvyšování konkurenční schopnosti z pozice samotných firem, v situaci a podmínkách aktuální praxe.

Key words in original language

Ekonomická krize; konkurenční schopnost a její zvyšování; konkurenční výhoda; teorie a aktuální praxe.

Abstract

The contribution offers in its first part the main facts and connections related to background of current economic crisis. In its second part it focuses on setting and declaring theoretical approaches of strengthening competition ability through strategic building-up and developing longer sustainable competitive advantages from aspects of selected areas of market activities which are best known to firms in our region. Finally, it analysis the main possibilities and expected effectiveness of application of methods of increasing competition ability from firms' point of view, in situation and under conditions of current praxis.

Key words

Economic crisis; competition ability and its increase; competitive advantage; theory and current praxis.

1. ÚVOD

Co nejdéle anebo aspoň trvaleji udržitelná konkurenční výhoda je jedním z rozhodujících faktorů konkureschopnosti podnikatelských aktivit každého tržního hráče. Základní předpoklad procesů jejího úspěšného budování tvoří podle známého přístupu amerického profesora Michaela E. Portera aktivní působení všech konkurenčních sil. Mezi nimi především konkurence, je-li na obsluhovaném trhu přítomná, představuje „kořínek zdraví“ fungujících tržních vztahů, je hnacím motorem podnikatelského úsilí tržních subjektů i hlavním kritériem hodnocení jejich výkonu. Vyspělý

konkurenční prostředí se bezprostředně spájí s požadavkem systematického vyhledávání a následné aplikace potenciálních zdrojů budoucí trvalejší udržitelné konkurenční výhody. Mimořádně velký význam nabývá především v procesech internacionalizace podnikatelských aktivit, při rozšiřování oblasti působnosti firem o zahraniční nebo mezinárodní trhy. Je zřejmé, že základní předpoklady, na kterých je možné budovat strategickou konkurenční výhodu na trzích výrobní sféry jsou v porovnání se spotřebitelskými trhy zčásti odlišné, především když jsou jejich finální produkcí polotovary určené k dalšímu průmyslovému zpracování a dosahující nízkou míru přidané hodnoty.

Pokud se zamyslíme nad tím, odkdy a v jakých souvislostech můžeme mluvit o začátcích formování mezinárodního podnikatelského prostředí, je zřejmé, že mnohé z nejvýznamnějších předpokladů přinesla právě poslední třetina devatenáctého století. Týká je to nejen ekonomické praxe, a to v souvislosti se vznikem prvních významných a v ojedinělých případech dodnes působících nadnárodních společností a s touto skutečností bezprostředně propojených prvních skutečně významných přímých zahraničních investic, zejména produkčních nebo prodejních poboček na jedné straně, ale také v souvislosti s počátky formování prvních teoretických východisek pro pozdější rozdělení tehdejší ekonomické teorie a vznik mikroekonomie.

Na tehdejší poměry unikátní urychlení procesů rozvoje světového hospodářství a také technické a technologické úrovně produkce se později v kombinaci s rapidním ekonomickým růstem nejvyspělejších ekonomik vzhledem na expanzi vyvolanou zbrojním průmyslem v době bezprostředně předcházející první světové válce a v období jejího trvání promítlo do fenoménu známého pod názvem Velká hospodářská krize, čili Velká deprese. Míra přehřátí tehdejších nejvyspělejších ekonomik, která ji předcházela, neměla v ekonomických dějinách obdoby - jednak proto, že míra propojení jednotlivých národních ekonomik a také rychlost kvalitativního i kvantitativního vývoje světové ekonomiky a mezinárodních ekonomických vztahů dosáhla do té doby neexistující úroveň, co podobně platí také pro míru růstu těchto ekonomik způsobenou zejména zbrojním průmyslem (první světová válka a také přípravy na ni představovali impulz pro růst světové ekonomiky, který také do té doby neměl obdoby), a v neposlední řadě také proto, že o hospodářské politice v pravém a moderním slova smyslu nebylo možné hovořit. Platili principy klasické ekonomie, čili ekonomického liberalismu - politika laissez-faire a Sayův zákon trhu. I když je pravdou, že skutečné oživení po odznění období Velké deprese přinesl zase zbrojní průmysl v souvislosti s přípravou na další světovou válku, pravdou je také skutečnost, že katastrofální následky, které za sebou první světová ekonomická krize zanechala, vytvořili prostor pro zformování novodobých ekonomických disciplín, mimo jiné i moderní hospodářské politiky, která vzešla ze tří základních pilířů - ekonomických funkcí státu: první dva nebyli z hlediska opatření, které zahrnují, zcela neznámé - v jejich rámci se realizují alokační a distribuční funkce „viditelné

ruky“ státu; třetí funkce - stabilizační - se zrodila až v souvislosti s dílem Johna Maynarda Keynesa *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz* z roku 1936, nejdřív jako protikrizová, a později jako komplexní, proticyklická.

Od dob Velké deprese v letech 1929 až 1933 zaznamenali dějiny světové ekonomiky i přes aktivní působení adekvátních a dané hospodářsko-politické koncepci a aktuální fázi ekonomického cyklu odpovídajících běžných i systémových hospodářsko-politických nástrojů několik dalších globálně nebo nadregionálně působících ekonomických krizí, kterým i přes veškeré úsilí národních vlád nebylo možné zabránit: jednak proto, že se vyvinuli prakticky téměř vždy na novém kvalitativním základě, dále proto, že každý následující ekonomický cyklus byl zpravidla o něco kratší než ten předcházející, takže recese, respektive deprese přišla dříve v porovnání s tím, co předikovali ekonomické teorie a co vycházelo z dosavadní ekonomické praxe, a v neposlední řadě také proto, že v hospodářské politice vyspělých světových ekonomik, zejména její monetární složce, se v důsledku upřednostňování národních ekonomických zájmů porušovali základní principy aktuálně aplikované hospodářsko-politické koncepce (šlo zejména o tzv. neokonzervativní, respektive neoliberální koncepcí).

I přesto, že původ současné ekonomické krize je více-méně jasný a známý, a přes to, že má své paralely i v nedávné minulosti, základní ekonomické principy, zákony a souvislosti platí bez ohledu na upřednostňované národní hospodářsko-politické zájmy, co je obzvláště nebezpečné právě v situaci, když se jedná o ekonomiku, která je hnacím motorem světového hospodářství. Pochybení v monetární politice, která tvoří jádro stabilizační složky hospodářské politiky každé země, vede ke katastrofálním důsledkům, o čemž svědčí nejen principy monetárních teorií, ale podobně i nejnovější ekonomická krize. Jak ale uvádí poslední část příspěvku, původ současné ekonomické krize má také svou druhou tvář.

Jak je obecně známo, dosáhnout základní hospodářsko-politický cíl státu, kterým je v současné době co nejrychlejší nastartování oživení národní ekonomiky, lze vícero způsoby a jim odpovídajícími nástroji. Klíčovou roli zde sehrává právě posilování konkurenční schopnosti na úrovni národního hospodářství a podobně také jednotlivých tržních subjektů cestou strategického budování a rozvíjení trvaleji udržitelné konkurenční výhody. V podmínkách Slovenské republiky, tedy malé evropské ekonomiky, které ekonomický růst je zcela závislý na čistém vývozu, a determinovaný v rozhodující míře vývojem poptávky v silných, zejména evropských ekonomikách, jako jsou především německá a francouzská, lze shrnout základní realizovatelné nebo realizované strategie a opatření ve směru posilování současné konkurenční schopnosti slovenských podnikatelských subjektů na evropském i světovém trhu na úrovni jednak makroekonomické a jednak mikroekonomické.

2. NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PROTIKRIZOVÁ HOSPODÁŘSKO-POLITICKÁ OPATŘENÍ VLÁDY NA PODPORU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI SLOVENSKÝCH PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

Podle webové stránky Ministerstva hospodářství Slovenské republiky mezi základní a současně nejvýznamnější nástroje podpory živnostníků a malých a středních podnikatelů (dále jen „MSP“) patří Národní agentura pro rozvoj malého a středního podnikání (dále jen „NARMSP“). Jedná se o sdružení právnických osob, kterého zakladatelem jsou Ministerstvo hospodářství SR (dále jen „MH SR“), Slovenský živnostenský svaz a Sdružení podnikatelů Slovenska. Hlavním posláním NARMSP je podpora rozvoje a růstu malého a středního podnikání se zřetelem na státní, strukturální, průmyslovou, technickou, regionální a sociální politiku. NARMSP je jako vykonavatel zapojená také do realizace podpůrných programů vyhlašovaných MH SR a plní také funkci implementační agentury pro projekty financované ze strukturálních fondů. V souvislosti s inovačními formami podnikání přistoupila NARMSP k vytvoření společnosti Fond fondů, s. r. o., která zpravuje fondy rizikového kapitálu. Rizikový kapitál představují finanční prostředky vkládané investorem do vlastního jmění společností. Při nově vznikajících společnostech jde o společné založení firmy s peněžním vkladem do základního jmění ze strany společnosti rizikového kapitálu. Mezi další příspěvkové a rozpočtové organizace patří do kompetence MH SR, které kromě jiného napomáhají také při podpoře malého a středního podnikání v různých oblastech podnikání, lze uvést Slovenskou agenturu pro rozvoj investic a obchodu, Slovenskou inovační a energetickou agenturu a Slovenskou agenturu pro cestovní ruch. Ministerstvo financí SR (dále jen „MF SR“) je zřizovatelem 100 %-ní akciové společnosti Slovenská záruční a rozvojová banka, a. s. (dále jen „SZRB“). SZRB se věnuje především realizaci úvěrových a záručních programů, v rámci kterých se žadatelé mohou ucházet o poskytnutí úvěrů nebo záruk v různých oblastech podnikání. Poskytováním záruk na bankové úvěry se tak podstatně snižuje riziko komerčních bank financujících projekt. MF SR je taky zřizovatelem EXIM banky. SZRB na podporu řešení aktuální situace vzniklé v důsledku ekonomické a finanční krize poskytuje pro MSP spotřební úvěry za výhodnějších podmínek oproti komerčním bankám. Za tímto účelem poskytuje SZRB tzv. „mikropůjčky“ do výše cca 50 tisíc €, přičemž ručení řeší se žadatelem individuálně a rovněž nevyžaduje historii subjektu. To znamená, že žadatel před zažádáním nemusí podnikat po stanovenou dobu, jako je tomu v podmínkách komerčních bank. Poskytováním mikropůjček prostřednictvím Mikropůjčkového programu se věnuje také NARMSP, která poskytuje prostřednictvím svých regionálních zastoupení půjčky ve výši od 1,66 tisíc € do 50 tisíc € za obdobných podmínek jako SZRB. (podle <http://www.economy.gov.sk/najcastejsie-otazky-cre/129590s>; 01.11.2009)

Dále webová stránka Ministerstva hospodářství Slovenské republiky uvádí, že čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů se realizuje prostřednictvím jedenácti operačních programů v rámci jednotlivých cílů kohezní politiky Evropské unie. Jednotlivé operační programy jsou

zaměřeny následovně: (1.) Regionální operační program: hlavním cílem prvního operačního programu je zvýšení dostupnosti a kvality občanské infrastruktury a vybavenosti v regionech. (2.) Životné prostředí: druhý operační program je zaměřený na „zlepšení stavu životního prostředí a racionálního využívání zdrojů prostřednictvím dobudování a zkvalitnění environmentální infrastruktury Slovenské republiky ve smyslu předpisů EU a SR a na posílení environmentální složky trvale udržitelného rozvoje“. (3.) Doprava: cílem třetího operačního programu je podpora trvale udržitelné mobility prostřednictvím rozvoje dopravní infrastruktury a rozvoje veřejné železniční osobní dopravy. (4.) Informatizace společnosti: globálním cílem čtvrtého operačního programu je „vytvoření inklusivní informační společnosti jako prostředku na rozvoj vysoce výkonné vědomostní ekonomiky“, čím se přispěje k dosažení cíle strategické priority Vědomostní ekonomika, kterým je „rozvoj zdrojů trvale udržitelného ekonomického růstu a zvyšování konkurenceschopnosti průmyslu a služeb“. (5.) Výzkum a vývoj: hlavním zaměřením pátého operačního programu je „modernizace a zefektivnění systému podpory výzkumu a vývoje a zkvalitnění infrastruktury vysokých škol takým způsobem, aby přispívali ke zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky, snižování regionálních disparit, vzniku nových inovačních, tedy high-tech malých a středních podniků, tvorbě nových pracovních míst a zlepšování podmínek vzdělávacího procesu na vysokých školách“. (6.) Konkurenceschopnost a hospodářský růst: globálním cílem šestého operačního programu je zabezpečení trvale udržitelného hospodářského růstu a zaměstnanosti. MH SR v rámci tohoto operačního programu zveřejnilo výzvu na předkládání žádostí o nenávratný finanční příspěvek v rámci Schémata státní pomoci na podporu inovací prostřednictvím projektů průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje. Výše alokovaných finančních prostředků na realizaci uvedené výzvy byla po jejím přehodnocení, na základě opatření vlády Slovenské republiky na překonání dopadů globální ekonomické a finanční krize, cca 83 mil. €. (7.) Vzdělávání: zabezpečení dlouhodobé konkurenceschopnosti Slovenské republiky prostřednictvím přizpůsobení vzdělávacího systému potřebám vědomostní společnosti je globálním cílem sedmého operačního programu, který má prostřednictvím příspěvků ze zdrojů ESF financovat formování a podporu lidského kapitálu směrem k získávání základních zručností a klíčových kompetencí potřebných ve vědomostní ekonomice a pro pracovní trh. (8.) Zaměstnanost a sociální inkluze: cílem osmého operačního programu je růst zaměstnanosti a sociální inkluze - začleňování a budování kapacit. Vzhledem na nízkou flexibilitu a efektivnost zaměstnanců v různých oblastech veřejné správy, a také vzhledem na potřebu zkvalitnit tvorbu politik jsou v operačním programu podporovány aktivity směřující ke zkvalitnění lidského kapitálu a aktivity orientované na kvalitní tvorbu politik. (9.) Zdravotnictví: zlepšení podmínek ovlivňujících zdravotní stav obyvatelstva jako pracovní síly prostřednictvím zvyšování kvality, dostupnosti a efektivnosti zdravotní starostlivosti a podpory zdraví jsou priority devátého operačního programu. (10.) Technická pomoc: globálním cílem desátého operačního programu je zabezpečit efektivní, účinné a správné řízení, implementaci, finanční řízení, kontrolu a audit

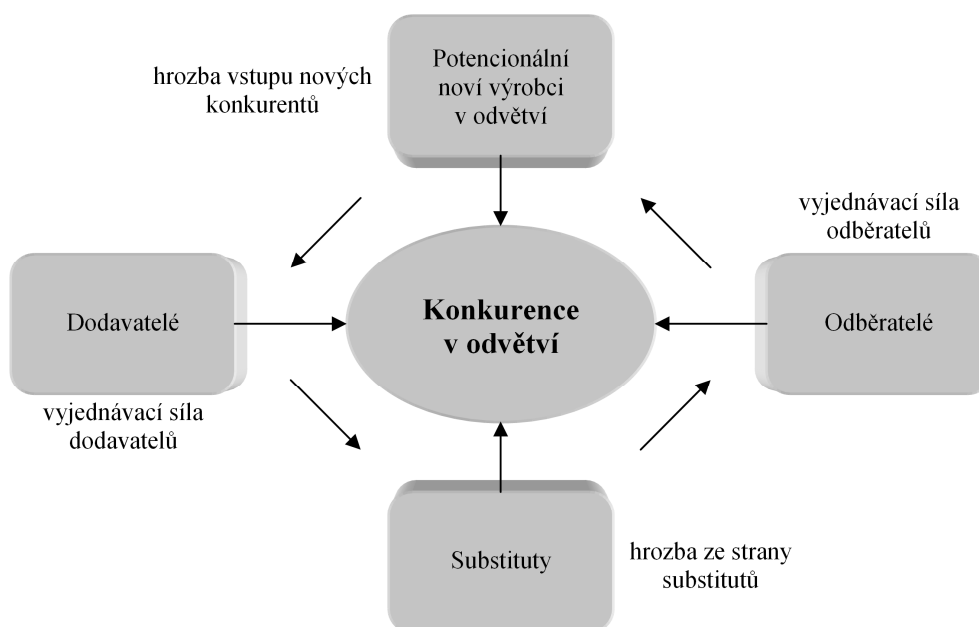
strukturálních fondů a Kohezního fondu v letech 2007 až 2013 na Slovensku pro dosažení strategického cíle Slovenské republiky „výrazně zvýšit do roku 2013 konkurenceschopnost a výkonnost regionů a slovenské ekonomiky a zaměstnanost při respektování trvale udržitelného rozvoje“. (11.) Bratislavský kraj: prioritou jedenáctého operačního programu je všestranný rozvoj území v zájmu zvýšení kvality života obyvatelů Bratislavského kraje v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje. (podle <http://www.economy.gov.sk/najcastejsie-otazky-cre/129590s>; 01.11.2009)

3. NEJZNÁMĚJŠÍ MATICE ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ NA PODPORU KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ

Je obecně známo, že základ pro růst ekonomik malých zemí tvoří zejména jejich exportní výkonnost na zahraničních trzích. Rozhodujícím motivem ke koupi na vyspělých trzích už dávno není nízká cena zboží. Kvalitativně náročné zahraniční odběratelské trhy jsou zpravidla solventní, a proto určující požadavky na odebírané zboží vyrůstají právě z necenové oblasti. Samozřejmostí je nadstandardní kvalita, ke které přistupují postupně další, nová kritéria nákupního rozhodování, což znamená jedinečnou příležitost odhalit zajímavé potenciální zdroje konkurenční výhody ve vztahu ke obsluhovanému tržnímu segmentu. Mezinárodní tržní prostředí posuzuje úspěšnost odvětví na konkurenčním poli prostřednictvím nástrojů, které hodnotí především efektivnost uplatnění a míru prodejnosti jeho konkurenční schopnosti. Pravidelnou analýzou a hodnocením těchto ukazatelů dosažených v jednotlivých odvětvích se zabývají především ústřední orgány státní správy. Jejich metodika uplatňuje zpravidla několik různých přístupů v procesu srovnávání a hodnocení konkurenční schopnosti vývozu jednotlivých hospodářských odvětví. Prohloubení a zintenzivnění obchodních vztahů v rámci zemí Evropské unie, pokračující restrukturalizační procesy, trvalá podpora specializace, rozšíření výzkumu a vývoje, vyšší pružnost, růst jakosti výrobků, kvalifikace managementu i pracovních sil, zkvalitňování ochrany životního prostředí a bezpečnosti, stejně jako soustavné zavádění inovací, volný pohyb zboží v rámci ekonomického prostoru Evropské unie nebo zakládání strategických aliancí, to je jen několik východisek, na kterých odvětví slovenského hospodářství budují a zlepšují svou mezinárodní konkurenční schopnost. Pozadím, které odhaluje prostor i možnosti efektivní a úspěšné spolupráce všech prvků, nabízí nástroje i strategie a zabezpečuje také jejich vzájemnou komunikaci, tvoří ve významné míře právě mezinárodní marketing. (podle Koprlová, J. - Koprla, M., 2009, s. 43-73)

Konkurenční výhoda představuje podle profesora Michaela E. Portera jádro výkonnosti podnikatelského subjektu na trhu s etablovanou konkurencí. Vyrůstá z hodnoty, kterou je subjekt schopen nabídnout svým zákazníkům, a která převyšuje náklady na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit a vyšší hodnota pramení podle Portera z toho, že subjekt nabídne stejnou užitkovou hodnotu u rovnocenných výrobků za nižší cenu než jeho konkurenti, nebo poskytne zákazníkovi zvláštní výhody, jejichž

užitek přesáhne stanovenou cenu. Základními typy konkurenční výhody jsou proto podle Portera vůdcovské postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, přičemž potenciální zdroje výhody je možné hledat ve všech činnostech podnikatelského subjektu. Konkurenční strategie objasňuje odhalování příznivého konkurenčního postavení firmy v konkrétním odvětví, tedy v základní sféře působnosti a projevů konkurence. Tato strategie má za cíl vybudovat jedinečné, udržitelné a ekonomicky efektivní postavení subjektu vůči rozhodujícím silám a schopnostem konkurenčních společností přítomných na obsluhovaném trhu. Výchozím bodem pro správnou volbu konkurenční strategie podniku jsou dvě významné otázky: první je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a její činitele; druhou tvoří faktory určující vzájemné konkurenční postavení subjektů uvnitř odvětví. Konkurenční výhoda v jednom odvětví může být výrazně posílena vzájemnými obchodními vztahy firmy s podnikatelskými subjekty z příbuzných odvětví, pokud je takové spojení dosažitelné. (podle Porter, M. E., 1998, s. 1-8)



Obrázek 1 Konkurenční síly determinující ziskovost odvětví podle Portera
Pramen: PORTER, M. E., 1998, s. 5.

Mezi základní strategické matice orientace podnikatelských subjektů, které se jeví být z hlediska ekonomických teorií firmám v našem regionu dlouhodobě nejznámější, a které také spoluvytvářejí jádro strategií na úrovni mezinárodně působícího marketingu, patří zejména:

- matice generických konkurenčních strategií

Konkurenční rozsah	Konkurenční výhoda	
	nižší náklady	diferenciace
široký cíl (více segmentů)	vůdcovské postavení v nízkých nákladech	diferenciace
úzký cíl (koncentrace)	soustředění pozornosti na nízké náklady	soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2 Matice generických konkurenčních strategií podle M. E. Portera
Pramen: PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing 1993, s. 31.

- matice vývoje orientace firem

Zaměření firmy na zákazníka	Zaměření firmy na konkurenci	
	ne	ano
ne	firma zaměřená na výrobek	firma zaměřená na konkurenci
ano	firma zaměřená na zákazníka	firma zaměřená na trh

Obrázek 3 Matice vývoje orientace firem podle Ph. Kotlera
Pramen: KOTLER, Ph.: Marketing Management - analýza, plánování, využití, kontrola.
Praha, Victoria Publishing 1992, s. 253.

- strategická matice zahraničních trhů

Počet trhů	Typy trhů	
	podobné	nepodobné
máločetné	koncentrovaná strategie podobnosti	koncentrovaná diverzifikační strategie
mnohočetné	mnohonásobná strategie podobnosti	mnohonásobná diverzifikační strategie

Obrázek 4 Strategická matice zahraničních trhů podle E. Kulhaveho
Pramen: KULHAVY, E.: Mezinárodní marketing. Praha, Babtext 1992, s. 124.

- matice expanze produkt – trh

	Existující výrobky	Nové výrobky
Existující trhy	pronikání na trh	vývoj výrobku
Nové trhy	zvětšování trhu	diverzifikace

Obrázek 5 Matice expanze produkt – trh podle Ph. Kotlera a G. Armstronga
Pramen: KOTLER, Ph. - ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, SPN 1992, s. 24.

- finanční strategická matice

	Přitažlivost trhu vysoká	Přitažlivost trhu střední	Přitažlivost trhu malá
Trhová pozice silná	strategie expanze	strategie expanze	selektivní zisková strategie
Trhová pozice střední	strategie expanze	selektivní zisková strategie	strategie likvidace
Trhová pozice slabá	selektivní zisková strategie	strategie likvidace	strategie likvidace

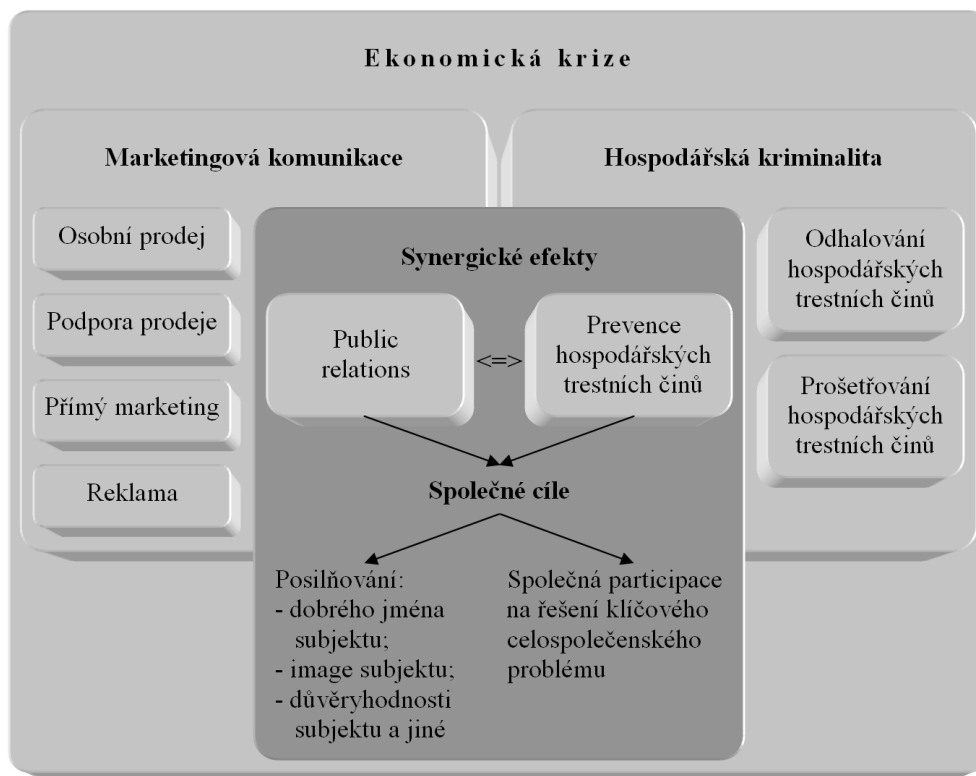
Obrázek 6 Finanční strategická matice podle E. Kulhavyho
 Pramen: KULHAVY, E.: Mezinárodní marketing. Praha, Babtext 1992, s. 123.

Základním východiskem podnikatelského subjektu při vyhledávání nových zdrojů konkurenční výhody se stává identifikace a analýza klíčových strategií. Poznatky z nich vyplývající by měli svědčit o pečlivosti výběru strategických podnikatelských aktivit, potřebných na zabezpečení úspěšné přítomnosti firmy na zahraničních trzích. Důsledně vycházejíc z primárního zaměření klíčových strategií by měl management přijímat rozhodnutí o tom, co navíc, tedy jakou podobu „dodatečné přidané hodnoty“, může firma v porovnání s konkurencí svým zákazníkům nabídnout. Významnou strategií, zaměřenou na podporu postavení firmy na odběratelských trzích, zůstává zakládání společných podniků s významnými zahraničními odběrateli, nejlépe přímo v místě jejich sídla. Cílem této strategie je dosáhnout pokles podnikatelského rizika, napomoci přístupu k nejnovějším špičkovým technologiím, zvýšit exportní schopnost a tím posílit vlastní konkurenční výhodu. Každá společnost by měla vycházet při hledání zdrojů konkurenční výhody z odhalování a následného využití vlastních konkurenčních rezerv a z požadavků významných zákazníků a nových tržních trendů. Pro úspěšné pokračování tohoto procesu je nevyhnutelné přesně vymezit dlouhodobou strategii formování trvale udržitelné konkurenční výhody, správně ji časově rozvrhnout a přiřadit její důležitosti odpovídající finanční a personální zdroje. (podle Kopřová, J. - Kopřala, M., 2009, s. 43-73)

Je více než samozřejmé, že všechno, co uvádí známé teorie, se v době krize znásobuje, tím spíše, že právě současná hospodářská krize má své kořeny propojené právě s mezinárodním marketingem a jeho čím dále, tím více agresivními strategiemi a nástroji boje o zákazníka. Jejich účinnost je proto individuální a závisí od mnoha faktorů. Nabízí se tedy otázka, jestli pak existuje ještě něco, co mohou podnikatelské subjekty využít k posílení své konkurenční schopnosti na domácím i zahraničních trzích, a je v našem regionu doposud ještě poměrně málo uplatňované?

4. PROSTOR PRO NOVÁ ŘEŠENÍ

Nejnovější trendy v mezinárodním konkurenčním prostředí, zejména v oblasti politiky vnější i vnitřní komunikace podnikatelských subjektů, nabývají v posledních desetiletích dějin světového hospodářství, a osobitně v jeho krizových obdobích, čím dále, tím více průřezové podoby, propojující do společných podnikatelských strategií nástroje pocházející na první pohled z nesouvisících oblastí ekonomického života společnosti.



Obrázek 7 Příklad na společný průnik marketingové komunikace a hospodářské kriminality jako platforma pro budování průřezové konkurenční výhody v podmínkách ekonomické krize

Pramen: vlastní schéma.

Ve snaze o budování, zajišťování, nebo posilňování trvaleji udržitelné konkurenční výhody sahají podnikatelské subjekty po takových faktorech budoucí konkurenceschopnosti, které překračují dimenzi ryze ekonomickou, přičemž mají potenciál zajistit zcela netradiční synergické efekty. Jeden ze zajímavých příkladů nabízí efektivní možnost rozvoje strategie marketingové komunikace na úrovni public relations právě v součinnosti s účinnou proměnou aktuálně mimořádně závažní negativní praxe zvyšování počtu případů hospodářských trestních činů, především korupce a úplatků, zpronevěry majetku, nebo praní špinavých peněz, s nárůstem kterých se podnikatelské subjekty potkávají nejčastěji především v průběhu trvání ekonomických krizí, na jeden z klíčových pilířů posilňování strategie úspěšné marketingové komunikační politiky subjektu. Cesta implantování a širokospektrální komunikace aktivního přístupu k prevenci hospodářské kriminality jako klíčovému prvku komplexního boje proti hospodářské kriminalitě představuje v podmínkách současné vyspělé světové ekonomiky staronovou, a v našem ekonomickém prostředí více-méně ještě stále novou a málo známou výzvu pro rozšíření jestvujících možností účinné politiky public relations, které právě v období ekonomické krize dokážou nabídnout zajímavé synergické efekty, které by přinesli užitek nejen podnikatelským subjektům vzhledem na podporu účinnosti komplexu politiky hledání nových aktivátorů konkurenceschopnosti cestou efektivní marketingové komunikace, ale rovněž celé společnosti, díky aktivnímu přístupu těchto subjektů k prevenci a současně nulové toleranci jedné z nejbolestnějších

skutečností a také jednoho z nejpálčivějších problémů ekonomického života novodobé společnosti.

5. ZÁVĚR

Jak už bylo v příspěvku uvedeno, co nejdéle nebo alespoň trvaleji udržitelná konkurenční výhoda je jedním z rozhodujících faktorů konkurenční schopnosti podnikatelských aktivit každého tržního hráče. V obecní rovině platí uvedené tvrzení pro všechny fáze ekonomického cyklu. Fáze krize vyžaduje ovšem omnoho citlivější a pečlivější přístup, co platí stejně pro úroveň národního hospodářství i pro úroveň jednotlivých podnikatelských subjektů. I když obecně platné ekonomické teorie nabízejí řešení, nemusí být v situaci, která je nová a zcela jedinečná v projevech i následcích, jakou je současná ekonomická krize, dostačující pro opětovné nastartování, nebo oživení základních pilířů konkurenční schopnosti subjektů, co osobitně platí pro subjekty pocházející z malých ekonomik, existenčně závislých na zahraničních odběratelských trzích, jako jsou například Slovenská republika nebo Česká republika.

Prostor pro nová řešení existuje v každém případě. Kromě už známých tezí o potřebě zabezpečení trvalých, stabilních a co nejlevnějších dodávek hospodářsky strategických surovin a energií, co potvrdila mimo jiné také tzv. plynová krize z ledna tohoto roku, se zcela netradičním, ovšem vysoce efektivním řešením jeví být také propojení synergických efektů doposud běžně uplatňovaných, zejména marketingových strategií a nástrojů trvaleji udržitelné konkurenční výhody se strategiemi a nástroji boje proti společensky nepřijatelným hospodářským nebo podnikatelským praktikám. Na základě závěrů rozsáhlých mezinárodních průzkumů i milníků vývoje problematiky hospodářské kriminality lze s poměrně vysokou mírou jistoty zkonstatovat, že otázka hospodářské kriminality, její projevů, účinků a také důsledků rezonuje v ekonomickém životě podnikatelských subjektů především v obdobích, kdy jsou jednotlivé ekonomiky a jejich ekonomické subjekty nejvíce zranitelné a citlivé - v obdobích ekonomických krizí. Politika jasně a transparentně vymezené strategie trvalého uplatňování efektivních a moderních nástrojů prevence hospodářské kriminality a nulové tolerance hospodářské kriminality ve vlastním subjektu i v partnerských subjektech se začíná stále více udomácňovat také v našich podmínkách jako jeden ze směrودajných principů, na kterých stojí základy mimořádně efektivní krizové strategie obnovení, nebo zajištění trvaleji udržitelné konkurenční schopnosti.

Literatura:

- Dokument Najčastejšie otázky k riešeniu následkov finančnej krízy. [online]. [cit. 2009-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.economy.gov.sk/najcastejsie-otazky-cre/129590s>.

- KOPRLOVÁ, J. - KOPRLA, M.: Marketing: studie z mezinárodní praxe. 1. české, zcela přeprac. a zaktualiz. vyd. Beroun : Newsletter, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7350-084-9.
- KOPRLOVÁ, J.: Mezinárodní marketing: teória v praxi. 2. dopl. vyd. Bratislava : Daniel NETRI, 2008, 284 s. ISBN 978-80-969567-9-1.
- KOPRLOVÁ, J.: Stručný náčrt hospodárskej kriminality. In: Acta Universitatis Tyrnaviensis, Iuridica: ročenka Právnickej fakulty Trnavskej univerzity v Trnave 2008. Ed. Peter Blaho. Bratislava: IURA EDITION, 2009, s. 125-158. ISBN 978-80-8082-268-2.
- KOTLER, P. - ARMSTRONG, G.: Marketing. 1. slov. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3.
- KOTLER, P.: Marketing Management - analýza, plánování, využití, kontrola. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KULHAVY, E.: Internationales Marketing. 5. vyd. Linz: Rudolf Trauner, 1993. 271 s. ISBN 3-85320-220-9.
- KULHAVY, E.: Mezinárodní marketing. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- PORTER, M. E.: Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1998. 626 s. 558 s. ISBN 0-684-84146-0.
- PORTER, M. E.: Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Contact – email

janakoprlova@yahoo.com

VYTVÁRA SÚČASNÝ VZDELÁVACÍ SYSTÉM PREDPOKLADY ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PRI BUDOVANÍ TZV. ZNALOSTNEJ EKONOMIKY?

DUŠAN MASÁR

Právnická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave, Slovensko

Abstrakt v rodném jazyce

Predkladaný príspevok analyzuje poslanie vzdelávacieho systému v nadväznostiach na ekonomické východiská z ekonomických problémov možnosťou budovania tzv. znalostnej ekonomiky. V príspevku sú uvedené súvislosti hodnotenia kvality vzdelávania ako nástroja zvyšovania konkurencieschopnosti na ceste k vedomostnej spoločnosti. Konkurencieschopnosť na báze vedomostnej resp. poznatkovej spoločnosti je istotne opodstatnený model riešenia ekonomickej výkonnosti v globalizovanom svete, ale spôsoby jej budovania musia byť postavené na reálnych postulátoch.

Klíčová slova v rodném jazyce

Lisabonská stratégia; projekt Minerva; systém vysokoškolského vzdelávania; problémy vo vysokoškolskom vzdelávaní; konkurencieschopnosť; znalostná ekonomika.

Abstract

The present contribution analyses the role of the educational system in response to economic background of the economic problems with the possibility of building the so-called information or knowledge society. The dependences of quality education evaluation as a tool for improving competitiveness towards knowledge society are mentioned in the contribution. Competitiveness based on information or knowledge society is certainly reasonable model for solving the economic performance in globalized world but its construction methods must be based on real postulates.

Key words

The Lisbon Strategy; Project Minerva; system of higher education; issues in higher education; competitiveness; knowledge society.

V príčinných súvislostiach dôsledkov súčasnej ekonomickej recesie resp. krízy sa intenzívne v odborných i laických kruhoch diskutuje o tom, ako môže ťažko zasiahnutá svetová ekonomika nastúpiť cestu konsolidácie a oživenia. V podmienkach Európskej únie rovnako ako v ostatných častiach sveta už nejde iba o napĺňanie donedávna deklarovaných ekonomických cieľov. V EÚ poznáme ambíciu zvýšiť

konkurencieschopnosť pod označením Lisabonská stratégia.¹ Cieľom Lisabonskej stratégie bolo do roku 2010 vybudovať znalostnú (vedomostnú, poznatkovú) ekonomiku resp. spoločnosť schopnú udržateľného hospodárskeho rastu so zvýšeným počtom a kvalitou pracovných miest, environmentálnym rámcom a väčšou sociálnou kohéziou (súdržnosťou).² Jej prvé významné korekcie a revidovanie v zmysle dosahovania vytýčených ambiciózných cieľov sme zaznamenali už v roku 2005 v tzv. Kokovej správe.³ K prioritným oblastiam výskum–vývoj–inovácie, vzdelávanie, zamestnanosť a podnikateľské prostredie pribudli témy klimatických zmien a energetiky. Výrazne sa zvýšil akcent na trvalo udržateľný rozvoj. Od roku 2005 bola Lisabonská stratégia zameraná na náročné ekonomické otázky s cieľom zvýšiť ekonomický rast a zamestnanosť a posilniť pozíciu konkurencieschopnosti vo svetovej ekonomike. Ch. Chapman na jar tohto roka (2009) zdôraznila potrebu „humanizácie“ prístupu k ekonomickým otázkam.⁴ Chapman vyzýva EÚ, aby udržala rovnováhu stratégie a spojila ju s prioritami trvalo udržateľného rozvoja, akými sú zmena klímy a ochrana životného prostredia. "Životné prostredie má zohrávať kľúčovú úlohu v našej stratégii, pretože hospodársky rast sa musí dosiahnuť v rámci ekologických limitov na Zemi." Chapman navrhuje premenovanie stratégie na napr.: „Kvalita života pre všetkých. Budovanie udržateľnej budúcnosti Európy vo svete. Udržateľná európska stratégia.“

Na jarnom zasadnutí Európskej rady v roku 2010 sa každopádne očakáva prijatie novej európskej stratégie. Aktuálne realizované analýzy ekonomickej situácie vykresľujú pesimistický obraz toho, čo sa vlastne podarilo dosiahnuť a čo nie už na pozadí problémov prinesených hospodárskou krízou, najmä znižovanie objemu výroby, pokles spotreby a následný prudký nárast nezamestnanosti. Krajiny EÚ výrazne zaostávajú vo väčšine indikátorov vyspelosti budovania tzv. vedomostne orientovaných ekonomík. Medzi navrhovanými riešeniami ako von z nelichotivej situácie

¹ V marci 2000 sa najvyšší predstavitelia štátov a vlád EÚ na rokovaní v Lisabone dohodli na ambicióznom ciele urobiť z EÚ do roku 2010 najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu znalostne orientovanú ekonomiku sveta schopnú trvalo udržateľného rastu.

² Ak pojem poznatková spoločnosť obmedzíme len na ekonomiku, hovoríme o poznatkovej/znalostnej/ vedomostnej ekonomike. Podobný pojem je aj informačná spoločnosť, ktorý sa chápe buď ako pojem širší než vedomostná spoločnosť alebo naopak ako pojem užší v tom zmysle, že sa zahŕňa predovšetkým len moderné informačné a komunikačné technológie.

³ Správa poskytuje veľmi dobrú analýzu dôvodov, spôsobujúcich nedostatočný pokrok v tzv. Lisabonskej agende. Bývalý holandský premiér Wim Kok bol v marci 2004 poverený Európskou radou, aby viedol skupinu expertov s cieľom posúdiť pokrok v oblasti Lisabonskej stratégie.

⁴ Christine Chapman, členka Národného zhromaždenia Walesu a konzultantka Výboru regiónov pre revíziu Lisabonskej stratégie po roku 2010.

je aj vypracovanie akčných plánov každou členskou krajinou. Slovensko sa ešte pred vypuknutím ekonomickej krízy zapojilo do projektu pozdvižnutia výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomického systému iniciatívou označenou názvom Minerva. „Minerva“ nie je len meno rímskej bohyně múdrosti a patrónky civilizovaného života, ale aj skratka názvu iniciatívy slovenskej vlády z roku 2005.⁵ Projekt Minerva sa zameriava na hlavné oblasti, ktoré sú kľúčové na dosiahnutie vízie vedomostnej, znalostnej resp. poznatkovej spoločnosti. Tieto aktivity sa zameriavajú na štyri základné okruhy problémov. Uznesením vlády SR č. 557 z 13.júla 2005 k návrhu stratégie konkurencieschopnosti Slovenskej republiky do roku 2010 boli prijaté jednotlivé akčné plány k predmetným oblastiam projektu Minervy.

Konkrétne sa jedná o oblasti:

A/ Informačnú spoločnosť

B/ Inovácie, veda a výskum

C/ Investície do ľudí a vzdelávanie

D/ Podnikateľské prostredie

V prvej oblasti sa predpokladá dynamizovanie procesu informatizácie spoločnosti. Predpokladá sa zabezpečenie tzv. informačnej gramotnosti spočívajúcej v bezproblémovom prístupe všetkých subjektov k modernému internetovému pripojeniu všetkých vekových a sociálnych skupín obyvateľstva, premeny tradičnej školy na školu modernú, pričom je potrebné zmeniť obsah aj formu výučby s ohľadom na informatizáciu.

V oblasti inovácií, vedy a výskumu sa za prioritu Slovenska považuje vybudovanie a stabilizácia širokej vedeckej základne postavenej na potenciáli vedcov schopných realizovať kvalitný výskum na špičkovej medzinárodnej úrovni. Veľká časť týchto aktivít musí byť prepojená s výrobnou praxou, aby sa zabezpečil efektívny prenos vedeckých poznatkov do reálnych výstupov v hospodárstve v podobe inovácií. Verejná podpora základnej vedy a základného výskumu by mala byť odlišená od podpory aplikovaného výskumu, vývoja a inovácií, keďže tie majú výrazne iný ekonomický charakter. Súčasťou opatrení má byť motivovanie perspektívnych ľudí vytvorením dobrých možností pre kvalitnú vedeckú prácu a zabezpečením ich adekvátneho kariérneho a finančného ohodnotenia.

Investície do ľudí a vzdelávania tvoria nepochybne elementárny predpoklad budovania vedomostnej ekonomiky. Efektívne financovanie vzdelávacieho systému v celej jeho štruktúre má vytvárať predpoklady a možnosti

⁵ Minerva = mobilizácia inovácií v národnej ekonomike a rozvoj vedecko-vzdelávacích aktivít.

kvalitného vzdelávania. Globálnym cieľom Operačného programu slovenskej vlády s označením Vzdelávanie je: „zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti“.⁶ Vzdelávacia politika má byť využitá ako nástroj boja proti tzv. medzigeneračnej reprodukcii chudoby t.j. každý občan musí mať možnosť dosiahnuť kvalitné vzdelanie zodpovedajúce jeho potenciálu. Moderná vzdelávacia politika má dokončiť reformy základného a stredného školstva s dôrazom na reformu obsahu vzdelávania tak, aby sa zabezpečili základné zručnosti a kvalita vzdelania pre všetkých žiakov. Rovnako slobodnú voľbu žiaka vybrať si školu, formu a obsah vzdelávania. Osobitá pozornosť v kontexte sledovaných cieľov má byť venovaná vysokoškolskému vzdelávaniu.

Podnikateľské prostredie musí predstavovať efektívnu súťaž podnikateľov v zdravom konkurenčnom prostredí, ktoré je základným motorom ekonomiky. K zvyšovaniu konkurencieschopnosti a zefektívňovaniu činnosti majú prispievať aj verejné inštitúcie. Cieľom je vybudovať podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest. Z hľadiska nástrojov, ktoré majú dopad na verejné financie sa principiálne deklaruje, že sa bude postupne presadzovať znižovanie daňového a odvodového zaťaženia podľa ekonomických možností. Všeobecná alebo individuálna podpora podnikateľov prostredníctvom verejných výdavkov sa má využívať len vo výnimočných a jasne odôvodnených prípadoch. Okrem toho navrhuje iniciatíva kroky v dvoch konkrétnych oblastiach. Zvýšiť vymožitelnosť práva vytvorením podmienok na rýchle a spravodlivé riešenie sporov, ktoré zabezpečí vymožitelnosť zmlúv a ochranu vlastníckych práv a to nielen vo fáze do vydania právoplatného rozhodnutia, ale aj v realizácii výkonu rozhodnutia a zefektívnenie fungovania verejnej správy.

V ďalšej časti predkladaného príspevku chcem zamerať pozornosť na problematiku vzdelávania, ktoré je jedným z predpokladov zvyšovania konkurencieschopnosti ekonomického systému pri jeho smerovaní k vedomostnej spoločnosti. Potreba vzdelávania je stará ako samotná civilizácia. Pochopiteľne nadobúdanie poznatkov, pracovných skúseností a zručností v minulosti malo s dnešnými formami učenia len veľmi málo spoločného a nastávalo spravidla pri výkone činností. Kreovanie modernej spoločnosti si vyžiadalo potrebu kontinuálne zabezpečovať inštitucionálne vzdelávanie na príslušných stupňoch škôl a ostatných vzdelávacích zariadení. Ďalším, rovnako neodmysliteľným a významným spôsobom nadobúdania poznatkov je sebazvdelávanie, vzdelávacie aktivity resp. výchova rodičov, ako aj praktické skúsenosti. Obsah i rozsah vzdelania a jeho ciele sa v historickom vývoji menil a bol i je podmienený celkovými spoločensko-politickými pomermi, dosiahnutým stupňom vedecko-

⁶ <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4863/operacny-program-vzdelavanie.php>

technického pokroku i kultúrnym vývojom, ako aj spoločenskými a ekonomickými požiadavkami. Vzdelanostná úroveň a vzdelanostná štruktúra v ekonomike sú tak odrazom genézy vývoja a pomerov v spoločnosti.

V súčasnosti vyše jedna tretina študentov v rámci EÚ dosiahne vysokoškolské vzdelanie. V niektorých členských krajinách je to dokonca až polovica študentov. Na druhej strane však naďalej pomerne veľká skupina ľudí nie je schopná ukončiť ani stredoškolské vzdelanie čo je dnes elementárny predpoklad vstupu na trh práce. Iba 56 percent dospelých ľudí, ktorí majú nižšie ako stredoškolské vzdelanie, má aj zamestnanie. Z týchto zamestnaných 26 percent zarába polovicu, alebo dokonca menej ako polovicu národnej priemernej mzdy. Zatiaľ čo vo všeobecnosti ekonomika krajín, v ktorých expanduje počet ľudí s vysokoškolským vzdelaním rastie, ľudia s nízkou úrovňou vzdelania majú problémy uplatniť sa na trhu práce. Štatistiky OECD o vzdelaní uvádzajú, že 84 percent ľudí, ktorí dosiahli vyššie než stredoškolské vzdelanie získali zamestnanie. Otázky spojené s financovaním školstva sú predmetom siahodlhých polemík, rovnako hľadanie optimálneho modelu. V troch štvrtinách členských krajín OECD sa vyberá nejaký druh poplatku za vysokoškolské či obdobné štúdium. Podiel financovania vysokoškolského štúdia zo súkromných zdrojov sa mení od 50 percent v Austrálii, Japonsku, Kórey a USA po 5 percent v Dánsku, Fínsku, Grécku, Nórsku a Turecku.⁷ Podľa slovenskej ústavy má občan právo na bezplatné vzdelanie na všetkých stupňoch škôl a to podľa jeho schopností a možnosti spoločnosti. Pod možnosťami sa myslia najskôr ekonomické možnosti. Vyvstáva viacero otázok či zavedenie školného a za akých okolností je prínosné, či je v súlade s ústavou a pod. Ešte dôležitejšie je zabezpečiť kvalitu vzdelania na domácich školách. Na Slovensku študuje momentálne na vysokých školách a univerzitách približne 200 tisíc študentov, z toho viac ako 40 percent na dennom štúdiu. Množstvo študentov študuje v zahraničí, mnohí tam aj ostanú.

Názorová zhoda panuje v tom, že vytváraním funkčného modelu vzdelávacej sústavy v ekonomike môže celý proces naštartovania konkurencieschopnej vedomostnej spoločnosti začať, ale v prípade nezdaru bohužiaľ aj skončiť. Pracovná sila ako jeden z troch základných produkčných zdrojov spolu s prírodnými zdrojmi a kapitálom vstupujú do transformácie a reprodukcie. Vyššie kladené požiadavky na produktivitu práce v požadovanom potenciály tvoria na trhu výrobných faktorov dopyt po ľudskom kapitále. Kvalitné nadobudnuté vzdelanie disponibility ľudského kapitálu v garantovaní spôsobilosti kvalifikácie vo vykonávanej

⁷ OECD: V ére globalizácie rapídne narastá počet študentov, ktorí odchádzajú zo svojej krajiny študovať na školy do zahraničia. V roku 2004 takto študovalo 2,7 milióna študentov, čo bolo o 8 percent viac, než rok predtým a viac než dvojnásobne oproti roku 1995.

pracovnej činnosti je jedinečná konkurenčná výhoda v makroekonomických i mikroekonomických súvislostiach.

Paradoxom uvedených skutočností je, že každou systémovou analýzou situácie v školstve dospejeme k zisteniam závažných porúch vo fungovaní. Súčasné problémy vo vzdelávaní, najmä vo vysokom školstve, a to nielen na Slovensku, možno zhrnúť do viacerých podmieňujúcich sa príčin. Tomáš Zálešák, politológ Trnavskej univerzity hovorí o čoraz väčšom zaostávaní väčšiny našich univerzít a vysokých škôl. Podľa neho praskla obdobne ako finančná v svetovej hospodárskej kríze aj bublina vzdelávania. Slovensko si po dvadsiatich rokoch od zmeny režimu nevytvorilo skutočnú akademickú elitu. V uplynulých zhruba 15-tich rokoch zaznamenávame astronomický nárast počtu študentov ako dôsledok záujmu o dosiahnutie vyššieho vzdelania v sledovaní dosiahnutia konkurenčnej výhody pri uplatnení sa na trhu práce.⁸ Sme svedkami politického deklarovania smerovania k poznatkovej spoločnosti ako účinnej možnosti alternovať nasýtený industriálny ekonomický systém globálnej éry prichádzajúci do pasce nedostatočnej spotreby (fungovanie tzv. konzumnej spoločnosti) a neudržateľnosti v sociálnom a environmentálnom rozmere. Proklamovanou snahou takmer všetkých vlád ekonomicky rozvinutých krajín je zvyšovanie vzdelanostnej úrovne. Do akej miery zabezpečiť financovanie najmä vysokých škôl z verejných zdrojov a pre aký počet uchádzačov na základe akých kritérií je pravicovo-ľavicová dilema pohľadu na funkčný model inštitucionálneho vzdelávania.⁹ Zjavná bezradnosť pri riešení tohto problému, očakávaný a pre zainteresovaných už aj dlhodobo pozorovaný pokles kvality vysokoškolského vzdelávania ako dôsledok oboch predchádzajúcich skutočností je v čase ekonomických problémov o to závažnejší. Mnohí odborníci naprieč celou societou dlhodobo poukazujú na spoločenský, teda morálny úpadok v modernej spoločnosti. Vysoké školstvo teda prirodzene tiež prechádza hlbokou krízou hodnôt a podľa mnohých musí prejsť radikálnou premenou (reálnou reformou), aby mohlo prekonať ekonomické nástrahy jeho deformácie a začať sa zaoberať aj hlbšími morálnymi, intelektuálnymi a duchovnými dimenziami.

Ak uznávame nevyhnutnosť zvyšovať vzdelanostnú úroveň a tým vytvárať vyššiu konkurencieschopnosť v makro i mikroekonomickom význame voči tlaku globálneho vývoja, tak inštitucionálne vzdelávanie t.j. reprezentované štátom garantovanými dokladmi o nadobudnutej kvalifikácii, musí mať primeranú kvalitu bez ohľadu na spôsob a formu nadobudnutia. V tomto smere musíme bez známok pokrytectva priznať realitu, že verejné a najmä súkromné školy nie vždy sledujú deklarované ciele. Ako inštitúcie verejného sektora a neziskového sektora majú osobitú platformu a preto je

⁸ Pozn. autora: Evidentne sa zamieňa pojem vzdelanie resp. vzdelanostná úroveň s počtom absolventov.

⁹ Pozn. autora: Inštitucionálne vzdelávanie je vždy garantované štátom v zmysle formovania kvalifikácie t.j. odbornej spôsobilosti.

potrebné tento aspekt premietat' do metodiky posudzovania efektívnosti ich fungovania. Ako vieme predmetom ich činnosti nie je dosahovanie zisku a rovnako vymedzenie ich postavenia na trhu nemôže napĺňať znaky konkurencie v ekonomickom význame známom pod označením neviditeľnej ruky. Treba otvorene priznať, že trhové koncepcie implementované deetatizáciou do poskytovania verejných služieb hraničia s nebezpečnou ilúziou. Na jednej strane sa ekonómovia zhodnú, že trh je jedinečný mechanizmus, ktorého prostredníctvom sa kupujúci a predávajúci navzájom sebecky a súčasne efektívne ovplyvňujú v sledovaní svojich protichodných záujmov, ale pri poskytovaní statkov v podobe verejných služieb je nezmysel vraviť, že si konkurujú, pretože to defakto popiera ich poslanie. Ak za konkurenciu budeme považovať elementárne súperenie zainteresovaných na báze posúdenia parametrov užitočnosti resp. kvality poskytovaných služieb, tak áno, nie ak sú tlačené ekonomickou situáciou do rozhodnutí na „povzbudenie konkurencieschopnosti“ napríklad znižovaním kritérií prijímania, alebo poskytovania kvalifikácie v podobe „tovaru“. Tu je ale opäť problematické vraviť o objektívnom posúdení, nakoľko ho realizujú často „samozvané“ trhové subjekty (tzv. tretí sektor) a ani posúdenie „štátom“ nemusí mať garancie objektivity (v rezorte školstva prostredníctvom akreditácie).¹⁰

V závere by som chcel uviesť sumár mnou považovaných príčin negatívnej odpovede k postavenej otázke v názve tohto príspevku. Chcem tiež zdôrazniť skutočnosť, že komplexné postrehnutie všetkých možných súvislostí s problematikou hodnotenia systému vzdelávania ako nástroja na ceste k poznatkovej spoločnosti je prakticky nemožné. Tiež vedomosť, že vznášanie kritiky je pomerne jednoduché. Argumentačné hľadiská s navrhovanými opatreniami a riešeniami sú podmienené neutešeným, zo strednodobého hľadiska značne neovplyvniteľným stavom v súčasnom vzdelávacom systéme viacerých krajín EÚ. Budovanie poznatkovej spoločnosti na Slovensku cez zvýšenie vzdelanostnej úrovne ako nastúpenej cesty konkurencieschopnosti v globálnej ére je podľa kritického hodnotenia situácie v súčasnosti z veľkej časti chimérou.

Hlavné oblasti príčin nedostatkov v systéme vysokoškolského vzdelávania vidím najmä v nasledovnom:

- Neúmerný počet škôl (verejných i súkromných) a ich súčastí často s pochybnou úrovňou poskytovaného vzdelania v denných a najmä externých a dištančných formách. Ich akreditácia postavená na absolútnej nesyistémovosti garantovania akademickou elitou (Doc., Prof.) na mnohých školách súčasne.

¹⁰ Akreditačná komisia menovaná vládou SR, Akademická rankingová a ratingová agentúra (ARRA) príp. iné

- Neproporcionálne zameranie škôl neregulovaného systému poskytovaných študijných odborov vo väzbe na spoločenské potreby resp. trhu práce. Nesystémové a dlhodobo neudržateľné prevládanie humanitných a spoločenských odborov spôsobené dopytom „po vzdelaní“ zo strany uchádzačov. Ignorovanie prirodzených hľadísk posudzovania parametrov vzdelávania a ich premietania do posudzovania jednotlivých vysokých škôl resp. univerzít (rozdiely medzi spoločenskými, humanitnými vedami a prírodnými, exaktnými a pod.)

- Systémové ignorovanie spôsobilosti uchádzačov o štúdium. Každý kto má záujem o daný študijný smer bude uspokojený v duchu reklamného sloganu: „Potrebujete vzdelanie? Sme tu pre vás!“ S dodatkom ak máte príslušnú disponibilitu financií. Absolvent často nedisponuje relevantnou odbornou spôsobilosťou t.j. kvalifikáciou, ktorá sa tak značne devalvovala.

- Pedagogická spôsobilosť a vedecký rast pedagógov postavený na nesystémových predpokladoch napr. kvantitatívne stanovených kritérií vedeckej činnosti, potláčanie dôležitosti vyučovania atď. Výstup vedeckých aktivít dotovaných nemalými prostriedkami verejných zdrojov resp. zo štrukturálnych fondov a grantov má okrem aspektov spotreby neraz nulový prínos.

Vo vymenúvaní nedostatkov a príčinných súvislostiach by sa dalo pokračovať do hlbších podrobností, ale s riešením problémov sa má vždy začínať od tých hlavných. Je ťažké ukončiť načrtnutú polemiku pozitívnym konštatovaním, tým skôr, že momentálne sa čím ďalej viac objavujú nepokryté názory zainteresovaných označujúce situáciu za prehnitú v základoch. O to tragikomickejšie vyznievajú politicky deklarované snahy reforiem uskutočnených reforiem smerujúcich k zvyšovaniu konkurencieschopnosti systému ako takého! Konkurencieschopnosť na báze vedomostnej spoločnosti je istotne opodstatnený model riešenia ekonomickej výkonnosti v globalizovanom svete, ale spôsoby jej budovania musia byť postavené na reálnych postulátoch.

Literatura:

- Kabát, L. - Kopecký, P. - Kollárik, T. - Hradiská, E.: Vedomostná spoločnosť a nové úlohy vysokých škôl. - Bratislava : Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, 2005, ISBN 80-8084-052-0.
- Európska únia a Slovensko na ceste k vedomostnej spoločnosti. Zborník: Prešov – Bratislava: PSE, 2006, ISBN 80-89149-10-3.
- Lisý, J. a kol.: Ekonómia. Iura Edition, 449 s., 1998, ISBN 80-88715-43-1.
- Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie, Praha 1999, ISBN 80-86432-95-5.

- <http://www.wikipedia.sk>
- <http://www.euroactiv.sk>
- <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4763/uzitocne-linky.php>
- <http://vedomostnaspolocnost.vlada.gov.sk/4863/operacny-program-vzdelavanie.php>
- <http://www.akredkom.sk/>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.tyzden.sk>

Kontaktní údaje na autora – email:
dusan.masar@flaw.uniba.sk

PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI S FIDIC RED BOOK V OBLASTI STAVEBNICTVÍ

DANA MĚŠŤANOVÁ

Fakulta stavební ČVUT v Praze, Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Abstract in original language

Soustředěním podkladů ze stavebních firem a na základě „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“ lze precizovat konkrétní rizika a chyby, které se v souvislosti s těmito podmínkami vyskytují v různých etapách stavební zakázky – ve fázích nabídky, přípravy stavby, realizace stavby a jsou prioritou číslo jedna pro celý realizační tým. Pohled je rozdílný ze strany vyššího (generálního) dodavatele stavby, tak i subdodavatelů. Nejdůležitějším z bodů je „Priorita dokumentů“, která je upravena ve „Zvláštních obchodních podmínkách“ Uspořádání tohoto seznamu má zásadní vliv na ekonomický vývoj zakázky (řešení změnových listů), možnost posunu konečného termínu a dalších důležitých aspektů smlouvy.

Key words in original language

Obchodní podmínky; Reed Book FIDIC; stavební zakázky; rizika; chyby; dodavatel stavby; priorita dokumentů.

Abstract

By focusing the work of construction companies and on the "Terms and Conditions of the FIDIC Red Book" can elaborate specific risks and mistakes, which, in connection with these terms and conditions found in various stages of construction contracts - bid in phases, preparation of construction, construction site, and are a priority number one for the entire implementation team. View is different from the higher (general) contractor, and subcontractors. The most important points is "Priority Document", which is covered by the "Special business conditions" Organize this list has a significant impact on economic development contracts (a solution of change pads) to move the deadline and other important aspects of the agreement.

Key words

Terms and conditions; Reed Book FIDIC; Construction contracts; Risks; Bugs; Building Contractor; Priority documents.

Běžnou praxí se stává, že součástí smlouvy jsou „Všeobecné obchodní podmínky“. Využití všeobecných či jiných obchodních podmínek ve smluvním vztahu umožňuje Obchodní zákoník (§253, zákona č. 513/1991 Sb.) tak, že určitá část smlouvy může být jimi nahrazena. Díky tomu se textace samotných smluv zkrátila a odvolává se na tyto dokumenty.

Obchodními podmínkami „The Red Book of FIDIC“, „Všeobecnými obchodními podmínkami pro zhotovení stavby (vydáno SIA – Radou pro výstavbu a Hospodářskou komorou ČR)“ a též s „Všeobecnými obchodními podmínkami“ pracují běžně velké společnosti jako je STRABAG, METROSTAV, HOCHTIEF, GEOSAN GROUP, SKANSKA, SSŽ. atd. Dokumenty uplatňují i vůči svým subdodavatelům.

„Všeobecné obchodní podmínky“ v sobě zahrnují popis úkonů a podmínek týkajících se stavby a samotného smluvního kontraktu. Začínají přesným vysvětlením:

- pojmů,
- systémem předávání dokumentů,
- uvádí se dále vyjasnění priority dokumentů,
- povinnosti objednatele,
- povinnosti správce stavby (dozor stavby, inženýr stavby),
- povinnosti objednatele,
- způsob realizace,
- zkoušky a jejich odmítnutí,
- zahájení, zpoždění a přerušení prací,
- přejímací zkoušky,
- převzetí díla,
- fakturace,
- odpovědnost za vady,
- změny a dodatky,
- cena díla a platby,
- odstoupení od smlouvy ze strany objednatele,
- přerušení nebo odstoupení ze strany zhotovitele,

- riziko a odpovědnost,
- pojištění,
- vyšší moc,
- nároky, spory a arbitráž.

FIDIC jsou „Obchodní podmínky“ užívané v mezinárodní stavební praxi. Podmínky FIDIC, včetně jejich modifikovaných verzí, tak náleží k nejčastěji užívaným podkladům na uzavírání smluv na dodávky stavebních prací ve světě. Obchodní podmínky FIDIC jsou dnes užívány a rozšířeny rovněž jako smluvní podmínky ve výběrových řízeních Světové banky a Evropské banky v celém znění nebo v modifikované verzi. V naší republice se využívají podmínky FIDIC pro zakázky spolufinancované evropskou unií z programu ISPA, pro developerské projekty a byly taktéž projednány a schváleny pro zakázky Ministerstva dopravy ČR, pro Státní fond dopravní infrastruktury a Ředitelství silnic a dálnic ČR.

Důvodem rozšíření jedné smluvní praxe (ve formě FIDIC) prakticky po celém světě, když v každé zemi platí jiné zákonitosti, je především flexibilita a univerzální použití prakticky pro všechny druhy stavebních prací a technologie, a to nezávisle na rozsahu prací, způsobu dodávek stavebních prací (generální dodavatel, smlouvy na subdodávky stavebních prací, řízení projektů formou projektového managementu) a podílu místních specifik.

Původní podmínky dodávek FIDIC, který má sekretariát v Lausanne ve Švýcarsku, jsou tak užívány rovněž pro práce malého rozsahu jako i pro velké investiční celky nebo projekty infrastruktury, dopravní systémy, cestní stavitelství atd.

Problémem „Obchodních podmínek FIDIC“ může být již jejich překlad. Oficiální verze anglického překladu do českého jazyka totiž neexistuje. V současnosti je k dispozici kromě základní anglické verze, verze arabská, francouzská, španělská, japonská a ruská. I když je překlad textu pro dodavatele nespornou výhodou, slovní spojení nebo některé technické termíny nejsou při projednávání smluv zcela srozumitelné. Doporučuje se proto používat verzi v anglickém jazyce (originální verzi) a překlad používat pouze pro kontrolu smluvního textu. Anglický právní řád a precedenční právo, odborná terminologie a dlouhé a ne vždy srozumitelné věty rovněž neulehčí dodavateli práci se smluvními podklady. Použití jiného právního řádu, je ale prakticky vyloučeno. Výsledky soudních sporů, vedených na základě „Obchodních podmínek FIDIC“, nejsou ale zveřejňovány, proto dodavatel nemůže využít tento zdroj informací ve svůj prospěch.

„Obchodní podmínky FIDIC“ a jejich první verze byla vydána v roce 1987 mezinárodní skupinou odborníků a institucí. V roce 1999 byla vytvořena verze čtyř nových standardních „Obchodních podmínek FIDIC“:

1. Obchodní podmínky, které jsou doporučovány pro stavební nebo inženýrské práce projektované objednatelem nebo jím pověřeným správcem stavby (inženýrem). Podle obvyklých zásad pro tento typ zakázek zhotovitel staví dílo v souladu s projektem, který poskytne objednatel. Stavba však může také zahrnovat některé prvky stavebních, strojních, elektrických a/nebo konstrukčních prací, projektovaných zhotovitelem.

2. Obchodní podmínky, které jsou doporučovány pro stavební nebo inženýrské práce projektované objednatelem nebo jím pověřeným správcem stavby (inženýrem). Podle obvyklých zásad pro tento typ zakázek zhotovitel staví dílo v souladu s projektem, který poskytne objednatel. Stavba však může také zahrnovat některé prvky stavebních, strojních, elektrických a/nebo konstrukčních prací, projektovaných zhotovitelem. Tato verze obchodních podmínek je u nás nejvíce používanou a ve stavební praxi je nazývána Červená kniha FIDIC (The Red Book of FIDIC).

3. Podmínky zakázky pro projekty EPC/„na klíč“, které jsou doporučovány v případě kompletní dodávky např. elektrárny, továrny nebo podobného zařízení, nebo infrastrukturního projektu nebo jiného rozvojového projektu, kdy je požadován vyšší stupeň jistoty za konečnou cenu a čas a tam, kde zhotovitel přebírá plnou zodpovědnost za projekt a provedení stavby, s nižším zainteresováním objednatele. Podle obvyklých zásad pro tento typ zakázky, subjekt zajišťuje veškeré inženýrské práce, dodávky i stavbu (EPC - Engineering, Procurement and Construction). Předává plně vybavené zařízení připravené k provozu („na klíč“).

4. Podmínky jednoduchých zakázek, které se doporučují pro stavební nebo inženýrské práce o relativně malé kapitálové hodnotě. V závislosti na druhu práce a okolnostech může být tato forma rovněž vhodná pro kontrakty o větší hodnotě, zejména pro relativně jednoduchou nebo opakovanou práci nebo pro práci, která trvá krátce. Podle obvyklých zásad pro tento typ zakázky zhotovitel staví dílo v souladu s projektem poskytnutým objednatelem nebo jeho zástupcem (je-li jaký), ale tato forma může být vhodná i pro zakázku, která zahrnuje nebo se zcela skládá i ze stavebních, strojních, elektrických a/nebo konstrukčních prací, projektovaných zhotovitelem.

Výše uvedené čtyři druhy „Obchodních podmínek“, se vždy skládají z „Všeobecných obchodních podmínek“ a „Zvláštních obchodních podmínek“. „Zvláštní obchodní podmínky“ upravují či ruší některé body a odstavce. Tímto se získá dokument, který je připraven pro konkrétní stavbu.

„Všeobecné obchodní podmínky pro zhotovení stavby“ vydané Radou výstavby a Hospodářskou komorou ČR v roce 2007, pod záštitou „Ministerstva průmyslu a obchodu ČR“ a „Ministerstva pro místní rozvoj

ČR“, v souladu s ustanovením §273 Obchodního zákoníku. Tento dokument se snaží standardizovat základní obchodní a navazující právní, organizační a ekonomické vztahy účastníků výstavby v ČR. Jsou určeny pro stavební, případně související montážní práce, jejichž projektovou dokumentaci zabezpečuje objednatel. Jejich použití je doporučeno nejen pro vztahy mezi investorem a vyšším dodavatelem, ale taktéž mezi vyšším dodavatelem a jejich zhotoviteli či pod dodavateli. Účelem jejich aplikace, by mělo být zjednodušení smluvních vztahů.

Všeobecné obchodní podmínky HOCHTIEF CZ, STRABAG, METROSTAV, SKANSKA atd., jsou vytvořeny v rámci jejich vnitro legislativy a používají se hlavně ve vztahu vůči jejím poddodavatelům.

Při prostudování „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“ a „Všeobecných obchodních podmínek pro zhotovení stavby“ - vydaných Radou výstavby a Hospodářskou komorou ČR v roce 2007, lze zjistit, že oba tyto dokumenty si jsou hodně podobné a řeší:

- právní
- organizační
- ekonomické

vztahy účastníků výstavby. Rozdíl mezi nimi je v tom, že „Obchodní podmínky FIDIC“ jsou více konkrétní a přísnější.

S „Obchodními podmínkami The Red Book of FIDIC“ se lze ve stavební praxi setkat zcela běžně. Následně budou popsány zkušenosti získané u čtyř staveb. Tři z nich byly spolufinancovány evropskou unií z programu ISPA - Rozšíření kanalizačního systému města Ostravy – Stavba I. Kompletace kanalizačních sběračů“, „Nakládání s odpadními vodami a zásobování pitnou vodou v regionu Jesenicka“, „Novostavba veřejné splaškové kanalizace a objektu ČOV v Kravařích“ a jednu stavbu financovalo Ředitelství silnic a dálnic ČR, – „Silnice I/56 Ostrava – prodloužená Místecká, I. stavba“.

Soustředěním údajů z praxí a studií „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“ lze precizovat konkrétní rizika a chyby, které se v souvislosti s těmito podmínkami vyskytují v různých etapách stavební zakázky – ve fázích nabídky, přípravy stavby, realizace stavby a to z pohledu jak vyššího dodavatele stavby tak i subdodavatelů.

Nabídka

Při předkládání nabídky, má dodavatel k dispozici „Obchodní podmínky FIDIC“ a lehce rozezná, kterou část „Všeobecných obchodních podmínek“ požaduje investor změnit ve „Zvláštních obchodních podmínkách“.

Větší rozsah „Zvláštních obchodních podmínek“ by měl dodavatele ihned upozornit na možná rizika projektu, i když je někdy tento rozsah odrazem nejistoty nebo nedostatku zkušeností autora podmínek, který s podmínkami nemá dostatečnou praxi a chce se tak pojistit.

Pokud „Všeobecné podmínky“ představují přiměřenou míru rizika, z hlediska ceny, tak pro dodavatele představuje podstatně vyšší riziko text „Zvláštních obchodních podmínek“. V praxi je dost případů, kdy dodavatel nezohlední požadavky investora ve formě „Zvláštních podmínek“ v nabídkové ceně. Obecně, ale platí, že rozsah těchto podmínek je specifický a závisí od jednotlivých případů a neexistuje proto kritérium o jejich předepsaném nebo doporučeném rozsahu.

Neznalost „Obchodních podmínek FIDIC“ v praxi vede často k tomu, že dodavatel ve výběrovém řízení připomínkuje „Všeobecné obchodní podmínky“, případně mění a doplňuje jejich text. Rovněž v případě tzv. vyjednávacích smluv připouští investor diskusi pouze v rozsahu „Zvláštních obchodních podmínek“, a to pouze v omezeném rozsahu.

Stále více jsou, ale vypisována výběrová řízení, kdy jsou dodavatelem předkládány jiné typy smluv, v případě kterých jsou jakékoliv připomínky dodavatele vyloučeny. Tyto jsou označovány v praxi jako tzv. tendrovací smlouvy, kdy pro výběrové řízení platí zásada „take it or leave it“ (vezmi to nebo to nech ležet). I když je většina investorů přesvědčena, že se jedná o nejlepší způsob výběrových řízení a že uvedeným způsobem výběrového řízení jsou všechny problémy investora vyřešeny a cena díla nebude navýšena, v praxi je v tomto případě podáváno nejvíce claimů dodavatelů.

Tento stav je důsledkem skutečnosti, že rozsah podkladů ve výběrovém řízení není vždy jasný, jednoznačný, pro dodavatele srozumitelný a minimálně „Zvláštní obchodní podmínky“ nejsou s dodavatelem projednány.

Význam uzavřené smlouvy a její projednání je na straně investora podceňováno a i když vládne diktát zákazníka, v praxi tak roste rozsah dodatečných požadavků dodavatele, podaných po uzavření smlouvy. Pokud je tak dodavatel nucen zahrnout všechny nejasnosti a rizika do smlouvy s investorem, jeho cena se tak zvyšuje nad únosnou míru.

S ohledem na rozsah značně rozdílných smluvních závazků dodavatele v porovnání s naší obchodní a stavební prací se doporučuje kontrola předložených „Obchodních podmínek FIDIC“ v níže uvedeném rozsahu.

Vypracování rozboru investorem předložených podmínek, jejich výklad a stanovení rizik projektu je tak prakticky nutností a výrazně snižuje riziko dodavatele z důvodu neznalosti těchto podmínek. Kontrolu předložených „Obchodních podmínek FIDIC“ se doporučuje provést minimálně v tomto rozsahu:

- Která verze podmínek FIDIC byla investorem předložena?
- Je definován rozsah „Zvláštních obchodních podmínek“?
- Je definována nadřazenost podkladů a dokumentace?
- Jsou připomínky dodavatele zohledněny ve schvalovacím dopise investora (Letter of Acceptance)?
- Jaké záruky požaduje investor?
- Jaké jsou rozhodující pravomoci inženýra na základě předložené smlouvy?
- Jsou definována rizika na straně investora, včetně působení vyšší moci?
- Je nutné připojištění dodavatele?

Dalším faktorem pro ocenění nabídky je také doba pro odevzdání. S tím souvisí zahrnutí rizik do ceny v přehnané nebo nedostatečné míře. Například v rámci stavby „Nakládání s odpadními vodami a zásobování pitnou vodou v regionu Jesenicka“ byl čas na podání nabídky 2 až 3 měsíce. Tato stavba v sobě zahrnovala realizaci 61 km kanalizace, 27 km vodovodu a rekonstrukci čistírny odpadních vod. Skutečně ocenit takto rozsáhlé dílo reálně s promítnutím všech možných podmínek (geologie, hladina podzemní vody, náročnost rekonstrukce čistírny odpadních vod za provozu atd.) je v daném časovém horizontu nemožné.

K oblasti nabídek lze na závěr zdůraznit, že je klíčová kontrola těch položek, které nejsou pro investora uznatelné vůči dotačním organizacím např. Program ISPA. Program ISPA rozeznává uznatelné a neuznatelné náklady, které se striktně kontrolují a v tu chvíli objednatel nedovolí jejich přefakturaci či změnu ceny z jakéhokoli důvodu.

Mezi neuznatelné náklady patří například:

- u provádění inženýrských sítí to je obnova povrchu komunikace širší než šířka rýhy dle projektové dokumentace a 0,3m na každou stranu od hrany rýhy,
- kanalizační či vodovodní přípojky vyvedené za hranici pozemku,
- atd.

Příprava stavby

Pro přípravu stavby je použití „Obchodních podmínek FIDIC“ velice důležité. Z jeho textu si realizační tým umí vypíchnout body, které je potřeba splnit před zahájením prací a v průběhu realizace vč. termínů odevzdání. Jedná se o předání staveniště, odevzdání Programu, měsíční zprávy, fakturace atd.

Jednou z důležitých částí je zmíněný Program. Jedná se o soubor dokumentů, který se musí odevzdat ke kontrole do 28 dnů od oznámení zahájení prací Správcem stavby zhotoviteli. Program obsahuje: Harmonogram stavby, Finanční harmonogram, Podrobný plán prací, Technologické postupy, Systém zajištění kvality, Kontrolní a zkušební plán, Plán BOZP, Požární plán, Organogram stavby, Havarijní plán, Protipovodňový plán. Program se v průběhu stavby musí doplňovat a měnit dle potřeby.

Realizace stavby

V této části zakázky, je znalost „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“ prioritou číslo jedna pro celý realizační tým. Je to klíčový materiál, jehož znalost se využije jak vůči objednateli či správci stavby, tak vůči subdodavatelům.

Nejdůležitější z bodů je „Priorita dokumentů“, která je upravena ve „Zvláštních obchodních podmínkách“. V bodu „Priorita dokumentů“ se objevují níže uvedené dokumenty v různém pořadí:

- Všeobecné obchodní podmínky,
- Zvláštní obchodní podmínky,
- Smlouva o dílo,
- Oceněný výkaz výměr,
- Technické specifikace,
- Všeobecné specifikace,
- Zadávací projektová dokumentace,
- Formulář nabídky,
- Ostatní dokumenty, které jsou součástí smlouvy.

Uspořádání tohoto seznamu má zásadní vliv na ekonomický vývoj zakázky (řešení změnových listů), možnost posunu konečného termínu a dalších

důležitých aspektů smlouvy. Při jakémkoli řešení změnových listů se vždy postupuje podle „Priority dokumentů“, zda daný problém nebyl popsán ve „Zvláštních obchodních podmínkách“, Technické specifikaci, atd.

Ve většině případů je možné najít prostor pro jednání, který tvůrci smlouvy a smluvních dokumentů nepodchytili a nebo si neuvědomili návaznosti na „Prioritu dokumentů“.

Pro názornost lze uvést příklad ze stavby „Nakládání s odpadními vodami a zásobování pitnou vodou v regionu Jesenicka“ :

Priorita dokumentů je nastavena v následném pořadí:

- Smlouva a Memoranda o vyjasnění smlouvy
- Oznámení o udělení
- Formulář nabídky vč. dodatku
- Zvláštní podmínky
- Všeobecné podmínky smlouvy
- Technické specifikace
- Projektová dokumentace (výkresy)
- Oceněný výkaz výměr (po aritmetických opravách pokud jsou)
- Tabulky a Jakékoli jiné dokumenty tvořící část smlouvy

Na části stavby č. 2. Jeseník - Bukovice a taktéž na stavbě č.3 Lipová Lázně správce komunikací „Správa silnic Olomouckého kraje“ vydala rozhodnutí o „Zvláštním užívání komunikace“, které bylo nutné pro provádění výkopových prací na komunikacích. Rozhodnutí obsahovalo mimo jiné rozsah finální úpravy komunikace a ten se diametrálně lišil od výkazu výměr, technických specifikací a projektové dokumentace. Ve všech smluvních dokumentech byla popsána finální obnova komunikace pouze v jednom jízdním pruhu, ale Správa silnic Olomouckého kraje požadovala obnovu dvou jízdních pruhů. Na základě tohoto rozhodnutí byl vypracován změnový list, ve kterém byly vyčísleny veškeré vícenáklady na obnovu druhého jízdního pruhu. Objednatel tento změnový list nechtěl uznat z důvodu, že veškerá tyto rizika musí být zohledněna v ceně - tak jak se píše ve „Všeobecných obchodních podmínkách“. Dalším, ale veřejně nevyřčeným důvodem bylo i to, že v danou chvíli se jednalo o neuznatelný náklad z hlediska dotací z Programu ISPA. Programem ISPA byla akce financována z 70% ceny díla.

Studiem dokumentů bylo zjištěno, že v dokumentech k územnímu rozhodnutí, předaných objednatelem (správcem komunikace „Správa silnic Olomouckého kraje“) bylo požadována obnova komunikace v obou jízdnicích pruzích. Vzhledem k tomu, že tento druh dokumentu je zařazen v „Prioritě dokumentů“ jako poslední „Tabulky a jakékoliv jiné dokumenty tvořící součást smlouvy“, jeho váha je nejmenší.

Dodáním těchto důkazů objednateli, byl změnový list v objemu cca 7 mil. Kč podepsán a objednatel si na tyto vícepráce vyřídil úvěr z banky, protože mu náklady nebyly z důvodu jejich neuznatelnosti uhrazeny z programu ISPA.

Další z důležitých a rizikových bodů „Všeobecných obchodních podmínek“ je kapitola „13 Změny a dodatky“, kde je popsáno, že veškeré vícepráce musí zhotovitel zahájit, i když není schválen změnový list. Stačí, když správce stavby dá pokyn k provedení vícepráce. Tento systém je pro zhotovitele velice nevýhodný. Zhotovitel může stihnout předložit objednateli ke schválení změnový list, týkající se dané vícepráce, ale jeho schválení mnohdy trvá i několik měsíců. Vše je v tu chvíli potřeba na stavbě dokumentovat zápisy do stavebních deníků, provádět řádnou fotodokumentaci, a pokud to povaha prací umožňuje (např. změna geologie) nechat si vystavit posudek od nezávislého autorizovaného inženýra jako podpůrný dokument.

Subdodavatelé

Významnou činností řešenou při realizaci díla je problematika subdodavatelských smluv. Kladená otázka je, zda uzavírat se subdodavateli smlouvu dle obchodního zákoníku nebo na základě „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“.

Smlouva na základě „Obchodního zákoníku“ není pro projekty většího rozsahu a komplexnější projekty zásadně dostačující. I když je projednání smlouvy na základě „Obchodního zákoníku“ pro dodavatele jednodušší a subdodavatel obvykle argumentuje menším rozsahem prací a menší odpovědností, nemůže taková smlouva pokrýt všechna rizika, která pro dodavatele vyplývají ze smluvních „Obchodních podmínek FIDIC“.

V praxi to znamená, že pokud dodavatel stavby neuzavře identickou smlouvu se subdodavatelem způsobem back-to back-contract, t.j. takzvaně 1:1, nemůže na něj přenést rizika, které pro něj plynou z „Všeobecných obchodních podmínek“ a „Zvláštních obchodních podmínek“ FIDIC na základě smlouvy, kterou uzavřel s investorem. Za taková rizika pak odpovídá dodavatel sám, nehledě na to, že v případě více subdodavatelů narůstá agenda, kde musí provést porovnání rozdílných smluvních a dodacích podmínek, kterou představují na jedné straně „Obchodní podmínky FIDIC“ a na druhé straně u nás užívaný „Obchodní zákon“ nebo „Všeobecné obchodní podmínky“ vytvořené danou firmou.

Uvedené platí rovněž v případě smluv na projektové práce, které zabezpečuje projektant pro generálního dodavatele stavby, který provádí práce na základě smluvních podmínek FIDIC. Uzavření smlouvy na základě „Obchodního zákona“ nebo honorářového řádu ČKA nebo ČKAIT je dříve nebo později zdrojem nedorozumění a rozporů mezi generálním dodavatelem a projektantem.

Závěr

Při zhodnocení „Obchodních podmínek The Red Book of FIDIC“, lze konstatovat, že tyto podmínky jsou při jejich důkladné znalosti výhodné pro zhotovitele a i objednatele. Jejich využití pro velké a složité projekty je důležité, protože jsou rozsáhlé a jsou tak ošetřeny veškeré důležité aspekty smlouvy. Důraz je třeba klást na pořadí a prioritu dokumentů.

Je důležité nenechat se odradit rozsáhlostí a provázaností těchto podmínek. Při opakovaném použití se nalezne prostor pro manévrování vůči smluvním partnerům“.

Literature:

- Obchodní podmínky (The Red Book of FIDIC, first edition 1999)
- Všeobecné obchodní podmínky pro zhotovení stavby, vydané SIA – Rada výstavby a Hospodářská komora ČR

Contact – email

podpora@law.muni.cz

MAJÚ DLHODOBÉ STRATÉGIE ROZVOJA SPOLOČNOSTI VPLYV NA ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI ŠTÁTU A AKÁ JE ICH PRÁVNA RELEVANCIA?

VLADISLAV MIČÁTEK

Právnická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave

Abstrakt

Autor vo svojom príspevku poukazuje na existenciu dlhodobých stratégií rozvoja spoločnosti, zameriava sa najmä na relevantné slovenské koncepčné materiály. Zároveň si kladie otázku, či tieto "vízie" môžu byť základom pre ovplyvnenie konkurencieschopnosti ekonomiky štátu a dobiehanie životnej úrovne najvyspelejších štátov, a taktiež či sú takéto stratégie potrebné a ako/kedy môžu naplniť svoj zámer. Článok analyzuje aj ďalšie využívanie týchto stratégií v spoločensko-ekonomickej i právnej praxi. V samostatnej časti sa autor zameriava na právnu relevanciu analyzovaných koncepcií a ich súčasný i budúci vplyv na právnu (najmä finančnoprávnu) úpravu.

Kľúčové slová

Dlhodobé stratégie rozvoja spoločnosti; verejné financie; konkurencieschopnosť štátu; plánovanie, legislatíva; finančné právo; dobiehanie životnej úrovne; reformy; lokálny rozvoj; veda a výskum; Slovensko-EÚ; finančná a hospodárska kríza; trhová orientácia.

Abstract

In his contribution, the author points out the existence of long-term social development strategies and focuses primarily on relevant Slovak draft materials. At the same time, he poses the question whether these "visions" can serve as the basis for influencing the nation's economic competitiveness and approximating the living standard in highly developed countries; and if such strategies are necessary, and how and when they can fulfill their objectives. The article also analyzes further use of these strategies in social, economic and legal practice. In a separate section, the author focuses on the legal relevance of the analyzed concepts and their current and future impact upon legal provisions (particularly on those of financial law).

Key words

Long-term social development strategies; public finance; competitiveness of the state; planning; legislation; financial law; living standard in highly developed countries; reforms; local development; research and development; Slovakia; EU; financial and economic crisis; market orientation.

1. ÚVOD

V nasledovnom príspevku chcem poukázať na existenciu dlhodobých stratégií rozvoja spoločnosti, ktoré boli prijaté v podobe rôznych koncepčných materiálov. Rád by som ich analyzoval z pohľadu samotného cieľu, ktorý je zväčša deklarovaný už v prvých riadkoch týchto obsiahlych a konštatujem, že v mnohých prípadoch aj rozumných a sebavedomých materiálov. Aby môj príspevok nebol príliš vágny, zapodievajúc sa témou zo širokého rozpätia, ale aj hmatateľný, beriem si za príklad najmä oficiálne dlhodobé stratégie či tzv. vízie rozvoja slovenskej spoločnosti, keďže z nich možno vyvodiť spoločné črty aj pre nám podobné - menšie transformujúce sa otvorené ekonomiky. Nakoľko nie som ekonóm, programovo nie je mojím cieľom sa venovať relevantným ukazovateľom, ekonomickým analýzám a záverom, ktoré sú obsiahnuté v spomínaných koncepčných materiáloch. Dovoľte mi, aby som si otázku „Majú dlhodobé stratégie rozvoja spoločnosti vplyv na zvyšovanie konkurencieschopnosti štátu?“, položil ako právnik a mladý človek aktívne sa zaujímajúci o spoločenské dianie. Rád by som poukázal na možné využitie týchto stratégií v spoločensko-ekonomickej i právnej praxi a zameral sa aj na právnu relevanciu týchto koncepcií a ich súčasný i budúci vplyv na právnu úpravu.

2. ZMYSEL ŠTÁTNEHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

Cieľom celoštátnej vízie¹ je v metodologickom ponímaní vystihnúť základné trendy, smerovania, príležitosti a riziká pre rozvoj štátu v dlhodobom horizonte (t.j. minimálne v nasledovnej dekáde). Stratégia by mala byť konkrétnejšia, má mať strednodobý horizont ohraničený konkrétnym obdobím – napr. čerpaním európskych zdrojov². Očakáva sa, že stratégia bude obsahovať konkrétne priority aj s výtýčenými zdrojmi a prostriedkami na ich realizáciu. Strategické plánovanie je prítomné vo všetkých odvetviach, úrovniach a stupňoch riadenia, existujú jeho rôzne formy. Jednu z prvých definícií stratégie uviedol ekonóm A. Chanderler, ktorý charakterizoval stratégiu ako „vymedzenie základných dlhodobých cieľov a prijatie smerov rozvoja, ako aj alokáciu zdrojov nevyhnutných na dosiahnutie týchto cieľov“. Užšia definícia podľa Š. Slávika, prednášaná študentom ekonómie, ktorá pokladá stratégiu za „spôsob, metódu, prostriedok, nástroj dosahovania vopred vytýčených cieľov, pričom jestvuje viac ciest ako realizovať navrhnuté ciele,“ je aplikovateľná aj strategické plánovanie štátu, z čoho možno vyvodiť všadeprítomnosť strategického plánovania a taktiež jeho všeobecnú akceptovateľnosť, keďže je považované za efektívny nástroj vedúci k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku. Otázkou je však, či je využiteľné aj na úrovni štátu a za akých podmienok.

Alexander Matušku v jednom zo svojich diel napísal: „Národu neslobodno žiť len tak zo dňa na deň.“ Aj v zmysle tohto výroku sa zamýšľam, či môžu byť spomínané, nazvime ich zjednodušenie "vízie", základom pre

¹ Resp. označovanej aj ako národná vízia rozvoja štátu.

² Rozpočtové obdobie EÚ 2007-2013 plus dva roky na dočerpanie európskych fondov.

ovplyvnenie konkurenciescopnosti ekonomiky štátu a hybným motorom pre, s obľubou nazývané, dobiehanie životnej úrovne najvyspejších štátov. Osobne si myslím, že áno. No, len vtedy, keď sa tvorba týchto materiálov chytí hneď od prvého momentu za ten správny koniec. Inak tieto vízie skončia prinajlepšom zaprášené v šuflíku, či v horšom prípade budú zmetené zo stola z dôvodu ich nekompetentnosti, nekomplexnosti, či neakceptovateľnosti širšou verejnosťou.

3. AKTUÁLNE SLOVENSKÉ DOKUMENTY - VÍZIE A STRATÉGIE

Na Slovensku vzniklo za predošlých 20 rokov niekoľko obsiahlych vízií, ktorého mali ambíciu vytýčiť postupné kroky pre zvyšovanie konkurenciescopnosti ekonomiky nášho štátu na niekoľko rokov dopredu, mali byť sumárom potrebných opatrení pre približovanie sa vyspelým západným štátom. Nemožno povedať, že by boli neodborné, či povrchné, veď ich zostavili skúsení odborníci, ale aj tak zväčša skončili v zabudnutí.

Aby som nehovoril len všeobecne, beriem si za aktuálny príkladový model „Dlhodobú víziu rozvoja slovenskej spoločnosti“, ktorá načrtáva smerovanie Slovenskej republiky v horizonte až do roku 2030. Tento materiál bol vytvorený v auguste 2008 pod gesciou SAV, zostavila ho stovka odborníkov, bol verejne prezentovaný, prerokovaný slovenskou vládou, bol pokus o jeho verejné pripomienkovanie, ale aj tak mám obavu, že ideálny zámer zďaleka nenaplní. V skratke možno tejto vízii vytknúť povrchnosť, prílišnú popisnosť a absenciu programu. V dokumente mi chýba diskusia o tom, ako je možné v spoločnosti stavať nejakú víziu, z čoho vychádzať, aké si dávať čiastkové ciele a napokon, ako merať pokrok v dosahovaní týchto cieľov. Za podstatnú slabinu tohto materiálu považujem, že vznikol na objednávku vlády, ktorá si ho istým spôsobom privlastnila a má tendenciu ho používať na politické ciele.

Hneď v metodologických východiskách sa autori, niektorí by to pomenovali, že alibisticky, vzdávajú zodpovednosti za napísané: „Kvalitná vízia či prognóza, ktorá v určitom okamžiku reflektuje daný stupeň poznania, nemôže postihnúť komplexnosť reťazenia budúcich zmien a dôsledkov toho, ako bude na ne ľudstvo, štáty, inštitúcie až po jednotlivcov reagovať. Z týchto dôvodu majú vízie a prognózy značne neurčitý pravdepodobnostný charakter a môžu sa aj myliť.“³ Uvedená poznámka autorov tejto vízie má svoje logické opodstatnenie, veď predsa ani oni nemajú veštecťu guľu. Málo sa však v tomto dokumente akcentuje, že stupeň omylu by mal byť minimalizovateľný, ovplyvňovaný flexibilitou vízie a tým, že dôraz nebude kladený na teoretizovanie, ale vymedzenie koridorov žiadúceho smerovania vývoja spoločnosti a zároveň i konkrétnych krokov pre dosiahnutie želaného stavu.

³ Dlhodobú víziu rozvoja slovenskej spoločnosti, 2008, s. 2.

Po zverejnení tohto 240-stranového dokumentu sa väčšina hodnotení zúžila na titulkové konštatovania typu: „Západ môžeme dobehnúť do roku 2030“, „Vláda má víziu smerovania Slovenska“, „Hrubý domáci produkt na Slovensku v roku 2030 dosiahne 85% krajín EÚ-15“. Po turbulentných spôsobených finančnou a hospodárskou krízou toto zjednodušené pomenovanie zrejme už neplatí. Chcem zdôrazniť, že z môjho pohľadu, vízia nemôže byť nemenným dogmatickým dokumentom, tak ako samotný život nie je dogma, je potrebné s víziou neustále pracovať a reflektovať globálnu, národnú i regionálnu situáciu.

Okrem spomínanej dlhodobej vízie z roku 2008, v minulom roku slovenská vláda prijala dva strategické dokumenty, ktorých cieľom je posilniť našu konkurencieschopnosť, ide o Modernizačný program Slovensko 21⁴ a Národný program reforiem Slovenskej republiky na roky 2008 až 2010⁵. Oba dokumenty obsahujú opatrenia, ktoré majú zabezpečiť zlepšenie konkurencieschopnosti na globálnom trhu a to nielen na pár rokov. Medzi základné ciele modernizačného programu patrí: „vytvorenie predpokladov pre rýchly a v dlhodobom horizonte udržateľný ekonomický rast, zvýšenie sociálnej mobility, posilnenie sociálnej súdržnosti, zmiernenie vplyvov demografického vývoja a zlepšenie prispôsobivosti ekonomiky zmenám vo vonkajšom i vnútornom ekonomickom prostredí.“

Potrebné je uvedomiť si, že napríklad výchova vzdelaných občanov nie je otázkou dvoch či troch rokov, ale desaťročí, pričom tento zámer nie je cestou rýchlej žatvy. Ani v dôsledku krízy nie je nutné jednotlivé opatrenia vedúce k vzdelanostnej spoločnosti prehodnocovať, je však dôvod na každom z nich trvať a požadovať jeho dôslednú implementáciu. V Európskej únii sa často zdôrazňuje, že musíme budovať vedomostnú spoločnosť, aby sme sa stali najkonkurencieschopnou ekonomikou na svete, čo je dokonca hlavným cieľom Lisabonskej stratégie. Týmto spôsobom sa však celý proces devaluje len na čisto ekonomické otázky, pričom takéto zjednodušovanie nepovažujem za správne. Kľúčovým bodom by malo byť vybaviť každého občana vedomosťami potrebnými na život a prácu v modernej - teda vedomostnej spoločnosti. Každému dať príležitosť, priestor pre rozvoj kritického myslenia, slobodného uvažovania, založeného na poznatkoch, ktoré umožnia robiť dobré, informované a odborné rozhodnutia. Práve takýto vzdelaní ľudia tvoria piliere základov občianskej spoločnosti.

4. SÚ VÍZIE A STRATÉGIE PRE ŠTÁT POTREBNÉ A KEDY MÔŽU NAPLNÍŤ SVOJ ÚČEL?

Napriek uvedeným záporom, či nevýhodám, si myslím, že systematické skúmanie budúcnosti má z viacerých dôvodov čoraz väčší význam. Tým, že

⁴ Uznesenia vlády Slovenskej republiky z júna 2008 k Modernizačnému programu Slovensko 2; číslo materiálu: 11259/2008.

⁵ Uznesenia vlády Slovenskej republiky z októbra 2008 k Národnému programu reforiem Slovenskej republiky na roky 2008 – 2010, číslo materiálu: 140/2008/SEPaVS.

sa zaoberáme budúcnosťou, reálnejšie pristupujeme aj k súčasnosti, lebo nás to núti uvažovať o budúcich dôsledkoch našich dnešných rozhodnutí. Učíme sa pritom oveľa zodpovednejšie a obozretnejšie robiť úvahy o budúcnosti, a zároveň si uvedomujeme nezastupiteľnú potrebu neustále ich spresňovať. Systematická práca na víziách, prognózach a stratégiách prirodzene napomáha zdokonaľovať metódy, ktorými sa zmocňujeme budúcnosti a ktoré umožňujú adekvátnejšiu identifikáciu určujúcich trendov a výber účinnejších opatrení. Tento načrtnutý účel dlhodobého strategického plánovania môže mať nezanedbateľný vplyv na zvyšovanie konkurencieschopnosti.

Ak má byť práca na víziách zmysluplná, musí sa stať systematicky rozvíjanou aktivitou a nie len ďalším zo sporadických pokusov o monografické dielo. Zhromaždenie kompletného už zoponovaného materiálu vízie, by malo byť len spúšťacím mechanizmom, ktorý naštartuje začiatok ďalšieho tvorivého procesu stále dokonalejšieho skúmania a aktívnejšieho spoluutvárania úspešnej budúcnosti. Predpokladom tohto všetkého je zdokonaľovanie metód skúmania a skvalitňovanie poznania, v ktorom sa premost'uje minulý, súčasný a budúci vývoj.

Kľúčovou súčasťou vízie musia byť rôzne formy primeranej aktívnej participácie všetkých štruktúr spoločností v dialógu o budúcom smerovaní štátu. Tým je možno vytvoriť prirodzený základ formovania konsenzuálnych predstáv o vízii dlhodobého rozvoja, nevyhnutných na ich reálne napĺňanie.

Dovoľte mi zdôrazniť už uvedenú myšlienku, že papier znesie toho veľa... Budovanie vedomostnej ekonomiky, (resp. mnou preferované označenie vedomostná spoločnosť), deklarovala ako svoj strategický cieľ nielen súčasná slovenská vláda, ale aj tá predošlá. Pritom reálne sa pre tento zámer veľa neurobilo. Na školstvo, vedu a výskum, dáva štát neustále žalostne malé finančné prostriedky. Sľubovaných 5% HDP na slovenské školstvo je vo veľmi ďalekom nedohľadne. No, a potom sa čudujeme, že deklarované strategické vízie, sú brané verejnosťou (odbornou i laickou) so skepsou a neraz sa im ujde nejedno pejoratívne pomenovanie.

Konštatovania najvyšších štátnych predstaviteľov typu: „Musíme zásadným spôsobom zvýšiť obrátky našej vzdelávacej, vedeckej a kultúrno-duchovnej oblasti, ktoré sa stávajú hnacím motorom rozvoja modernej spoločnosti,“⁶ zostávajú visieť vo vzduchoprázdne, keďže nenadobúdajú konkrétnu podobu vytýčenú reálnymi krokmi a časovými horizontmi vedúcimi k ich cieľavedomému naplneniu. O tom, že témy vzdelanosti – vedy – výskumu, sa stávajú jedným z kľúčových predpokladov určovania jednotlivých stratégií v celej EÚ, niet pochyb. Faktom však zostáva, že Slovenská republika zatiaľ využíva svoj nízko-nákladový potenciál, najmä flexibilnú pracovnú silu, ktorá je motorom nášho hospodárskeho rastu. Všetko má

⁶ Prezident Slovenskej republiky Ivan Gašparovič na konferencii SAV k Dlhodobej vízii rozvoja Slovenska, apríl 2009.

však svoje limity a práve dôsledkom stagnácie (dokonca v posledných rokoch poklesu) výdavkov na vedu, Slovensku hrozí utlmenie konkurencieschopnosti ekonomiky a zastavenie hospodárskeho rastu. Slovensko má jeden z najmenších a najchudobnejších národných systémov vedy a výskumu v EÚ. Podiel výdavkov na vedu a výskum na hrubom domácom produkte za rok 2008 bol len 0,47 %, čo v nominálnom vyjadrení predstavuje 0,32 mld. EUR. Priemer EÚ je okolo 1,8 %, pričom škandinávské krajiny sú na úrovni 3 až 4 %. Nemožno opomenúť ani fakt, že najviac za posledné dve dekády klesli hlavne podnikové výdavky na vedu a výskum⁷.

Kladiem si aj otázku, či sú rozoberané stratégie vôbec potrebné, ako a kedy môžu naplniť svoj zámer. Odpoveď na túto otázku nemôže byť jednoznačná, keďže na ňu vplýva niekoľko podstatných vzájomne sa podmieňujúcich faktorov.

Sám nie som odporcom vízií a stratégií, keď ich zostavujú povolani odborníci a sú zároveň spoločensky i politicky akceptované, prinajmenšom môžu v spoločnosti iniciovať diskusiu o budúcom smerovaní našej spoločnosti, ekonomiky štátu, a tým pádom môžu byť aj impulzom pre zvyšovanie konkurencieschopnosti štátu. Takýto diskurz môže podľa mňa posunúť spoločnosť ďalej.

Myslím si, že relevantná vízia môže byť výhodná práve pre malé transformujúce sa štáty, keďže z istého pohľadu ju môžu jednoduchšie a dravšie naplňať, reflektovať načrtnuté ciele a programové opatrenia – to sa týka verejného i súkromného sektora. V ideálnom prípade širšieho konsenzu a cieľavedomého naplňania, môže byť prostriedkom pre zvyšovanie konkurencieschopnosti. Označovať víziu či stratégiu za pozostatok minulých čias tzv. všadeprítomného plánovania, považujem za scestné, keďže za úspechom mnohých veľkých spoločností stojí precízne pomenovanie cieľov a prostriedkov na ich dosiahnutie.

Aby však bola vízia uskutočňovaná v praxi a nie len zhlukom múdrych slov spísaných na papieri, je potrebné najmä aby:

- sa na potrebe jej vypracovania zhodla široká verejnosť;
- vychádzala zo zámeru širokého konsenzu;
- bolo výsledkom práce, diskusií a oponovanie širokého spektra odborníkov (funkčný interdisciplinárny tím obohatený o úzku spoluprácu s predstaviteľmi praxe);
- nemala politický podtón a bola akceptovaná tak vládnuou mocou no i opozíciou, ktorá sa ju zaviazala aplikovať v praktickom hospodárskom živote štátu;

⁷ Podiel podnikových výdavkov na vedu a výskum je 0,18 % slovenského HDP.

- vytýčila kroky pre naplnenie načrtnutých cieľov, aby sa tieto konkrétne opatrenia premietli do praxe, boli zakotvené i legislatívne a neustále vyhodnocované;
- vychádzala zo zahraničných skúseností a poznatkov z prác tohto druhu, poučila sa z nich, no v žiadnom prípade ich nekopírovala a mechanicky neaplikovala;
- vychádzala z konkrétneho stavu spoločnosti a historických špecifik (predsa, iní múdri ľudia už dávnejšie konštatovali: „Čím ďalej dovidíte do minulosti, tým jasnejšie uvidíte budúcnosť“);
- bola „elastickým“ materiálom, ktorý kráča s aktuálnymi problémami a je ich schopná operatívne reflektovať.

5. ÚLOHA PRÁVA PRI NAPLŇANÍ UVEDENÝCH STRATÉGIÍ

V mojom príspevku uvádzam za príklad jeden strategický materiál o dlhodobej vízii rozvoja Slovenska, ktorý bol vypracovaný tímom odborníkov a dve oficiálne vládne stratégie. Všetky tieto dokumenty, podľa mňa, nie sú dostatočne právne ošetrené, resp. tak ako by si vzhľadom na svoje dôležité ciele zaslúžili. Pri dokumente spod gescie SAV chýba elementárna právna relevancia a legislatívne ukotvenie, keďže materiál bol jedine prerokovaný vládou, nevznikli ďalšie odborné úlohy, či časové vymedzenia na realizáciu načrtnutých krokov vedúcich k zvýšeniu konkurencieschopnosti Slovenska. To však zrejme súvisí s akademickým charakterom tejto vízie, čo koniec-koncov mohlo byť jeho prednosťou pre širší konsenzus jeho prijatia v spoločnosti. To však naopak zmarilo spomínaná skutočnosť, že vznikol na zákazku vlády a nepokúsil sa o už spomínanú celospoločenskú zhodu a prípadné prizvanie opozície do tvorby a pripomienkovania tejto vízie.

Po právnej stránke možno týmto materiálom vytknúť už predošlé slabiny, no v prvom rade priveľa balastu, ktorý ich devalvuje v celkovom ponímaní. Ani jeden z týchto dokumentov nebol prerokovaný na pôde Národnej rady SR, ktorá je najvyšším zákonodarným a zdôrazňujem, že aj zastupiteľským orgánom. Je pravdou, že spomínané vládne stratégie, vláda vyhodnocuje a stanovuje nadväznú úlohu a opatrenia, mám však dojem, že je to len na úrovni odpísania si záväzku zo svojej agendy a postrádam v tomto prípade systematizáciu a toľko potrebnú dôslednosť. Napríklad, keď sa Slovensko podujalo prijať euro, bol vypracovaný presný koordinačný plán, personálne zabezpečenie, presné postupy (i legislatívne) a mechanizmy pre úspešné završenie vytýčeného cieľa, ktoré sa pravidelne monitorovali a vyhodnocovali. Pritom všetky tieto postupy mali svoje legislatívne zázemie, pripomienkové konania malo svoju váhu a boli stanovené jasné právne rámce a pravidlá. Pri uvedených stratégiách takého prepracovania absentuje, prípadne je sprevádzané nejednotnými postupmi a oddelenými nesynchronnými legislatívnymi opatreniami.

Pritom práve právo, legislatíva, by mohla hrať stabilizujúci prvok, kotvou pre relevanciu uvedených stratégií a ich koncepčné cieľavedomé napĺňanie. Myslím si, že ak chceme, aby mali uvedené dokumenty svoju váhu, musí k nim aj legislatíva a jednotlivé rezorty pristupovať s vážnosťou. Práve právo by mohlo vniesť systematizáciu do procesu zvyšovania konkurencieschopnosti štátu. Súčasný vývoj v tejto oblasti považujem za vzájomne nekoordinovaný, označil by som ho za živelný, čo neprispieva danej veci a zámeru udržať a zvýšiť našu konkurencieschopnosť a dobehnúť vyspelé západné štáty. Uvedené negatíva skôr umocňujú pocit, že predmetné vízie a stratégie sú tu len preto, aby sa vytváralo zdanie, že chceme v prospech veci niečo urobiť. Z hľadiska životaschopnosti podobného strategického plánovania na štátnej úrovni, považujem za podstatné potrebu vytýčiť jasné legislatívne opatrenia pre implementáciu načrtnutých krokov a postupov. Nezanedbateľný význam má aj vytvorenie systému kontroly napĺňania daných zámerov a systému zodpovednosti a výstavby riadiacich mechanizmov.

Literatúra:

- Kol. autorov: Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti, 2008.
- Vláda SR: Modernizačný program Slovensko 21, 2008.
- Vláda SR: Národný program reforiem Slovenskej republiky na roky 2008 až 2010, 2008.
- Lesáková, D.: Strategický marketing, Bratislava, PROFIS, 1994.
- Slávik, Š.: Strategický manažment, Bratislava, EKONÓM, 1997.

Kontaktní údaje na autora – email:

vladislav.micatek@flaw.uniba.sk

SOUČASNÉ METODY MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI MARKETINGOVÝCH ČINNOSTI

LUCIE SYCHROVÁ - FRANTIŠEK MILICHOVSKÝ - MAREK
SOLČANSKÝ

Faculty of Business and Management, Brno University of Technology,
Department of Management, Czech republic

Abstract in original language

Tento příspěvek se zabývá analýzou nejvýznamnějších současných metod pro měření efektivnosti marketingových činností. První analyzovanou metodou je metoda ABC (Activity based costing), která patří mezi moderní metody kalkulace nákladů a lze ji s úspěchem použít pro snižování nákladů a růst zisku. Práce se dále zabývá možností využití finanční analýzy pro měření efektivnosti marketingových činností jako investice a analýzou marketingové výkonnosti s ohledem na jednotlivé sortimentní složky. Přínosem příspěvku je porovnání uvedených metod

Key words in original language

Výkonnost; kvantifikace; rentability; náklady; zisk.

Abstract

This paper deals on analyzing the most current methods for measuring the effectiveness of marketing activities. First analyzed method is the method ABC (Activity Based Costing), which belongs to the modern methods of cost calculation and can be successfully used to reduce costs and increase profits. This work also discusses the possibility of using financial analysis to measure the effectiveness of marketing activities such as investment analysis and marketing performance with respect to the individual product components. Main goal is to compare those methods.

Key words

Performance; Quantification; Profitability; Costs; Profits.

1. ÚVOD

Následující studie se zabývá některými ze současných metod měření efektivnosti marketingu, konkrétně metodou ABC (Activity Based Costing), finanční analýzou a marketingovou výkonností. Uvedené metody patří mezi nejčastěji používané a mají potenciál přinést data, které organizacím pomohou zefektivnit podnikovou činnost. V závěru této studie jsou zmínované metody porovnány.

2. METÓDA ABC (ACTIVITY-BASED COSTING)

V 80.tých letech 20. století byly velké společnosti nespokojné s tím, ako priradujú náklady k jednotlivým produktom. Používali tradičnú kalkuláciu nákladov (priame mzdy, priame náklady ...) a vyznačovali sa tým, že ich režijné náklady boli vyššie ako

náklady na přímé mzdy. Tak se začala vyvíjet nová metoda. [1] Kaplan a Cooper vytvořili v rámci účetnictví nový přístup založený na ziskovosti. Při této metodě je nutné, aby prodejce zaznamenal, jaké náklady byli s každým zákazníkem spojeny a osvojili si parametry ziskovosti [2].

Cílem tohoto přístupu je dosáhnout rozvržení režijních nákladů podle příčin jejich vzniku, kde náklady jsou přiřazované dílčím aktivitám. Podnikové činnosti se rozvrhnou do takých elementárních aktivit (např. doprava, skladování, kontrola ...), kde vznikají režijní náklady, přičemž se zkoumá nezbytnost nákladů těchto aktivit (procesní účetnictví). Název této metody je Activity-Based Costing neboli metoda ABC.

Activity Based Costing je definován jako metoda, která měří náklady a výkony aktivit, zdrojů a nákladových objektů. Zdroje jsou přiřazovány k aktivitám a aktivity jsou následně přiřazovány k nákladovým střediskům na základě jejich použití. [6]

Cílem kalkulace podle elementárních procesů je dosažení rozvržení režijních nákladů podle skutečné příčinnosti jejich vzniku. Tyto kalkulace zjišťují a přiřazují náklady dílčím aktivitám. Kalkulace se začínají rozložením podnikových činností do dílčích elementárních aktivit (takovými jsou např.. Objednávání materiálu, příjem a výdej materiálu, doprava a skladování materiálu, seřizování strojů, kontrola kvality, vnitropodniková doprava, balení výrobků, expedice), přičemž se zaměřuje především na oblasti, ve kterých vznikají režijní náklady. Zkoumá se, jaké náklady aktivity vyvolávají a testuje se jejich důležitost. [5]

Jednoduchým příkladem využití této metody může být firma, která vyrábí 2 různé produkty, kde tradiční kalkulací vycházejí náklady na každý produkt např.. 100. Při použití metody ABC v praxi běžně stává, že výsledek tradiční kalkulace nesouhlasí s výsledkem po metodě ABC, a např.. pro první produkt vycházejí náklady 90 a pro druhý 110. Tento jev je způsoben podrobným rozdělením režijních nákladů pro každý produkt. To znamená, že režijní náklady jsou rozděleny do jednotlivých činností a tyto činnosti jsou přiřazeny každému produktu a je zřejmé, že různé produkty jsou vyrobeny pomocí různých operací s různými náklady. Velkou výhodou metody ABC je získání přehledu o skutečných nákladech na jednotlivé produkty, možnosti snižovat režijní náklady na zbytečné činnosti. (Jedné divizi společnosti Hewlett-Packard se dokonce podařilo díky metodě ABC snížit režijní náklady o 400% [4]) Nevýhodou této metody je právě rozklad režijních nákladů na jednotlivé činnosti a přiřazení každému produktu, kde ve velkých firmách implementace této metody trvá i několik měsíců.

Metodou ABC se získají následující informace:

- Náklady jednotlivých aktivit a podnikových procesů
- Přehlední skutečné příčiny vzniku nákladů
- Umožní zaměřit pozornost na důležité nákladové položky
- Poskytne spolehlivé informace o nákladech výrobků a služeb
- Poukazuje na ziskovost jednotlivých výrobků a zákazníků

- Umožňuje identifikovat náklady aktivit neprinášajících hodnotu [6]

Využití metody ABC pro měření efektivnosti marketingových činností je zjevné, díky této metodě se dokáže přesněji posoudit nákladová náročnost, kterou lze srovnat s přínosem, přičemž se naskytá možnost identifikovat nepotřebné činnosti, kde po jejich odstranění se zvyšuje efektivita činností, kterou je možné číselně vyjádřit jako zvýšení zisku nebo rentability.

3. FINANČNÍ ANALÝZA

Podstatou finanční analýzy je správná příprava všech materiálů, které jsou podstatné pro optimální a kvalitní rozhodování o fungování podniku. Aktuální situaci v podniku lze identifikovat přímo ze samotných účetních výkazů. Tyto data jsou ale vázána pouze k jednomu časovému okamžiku. Pro využití těchto dat v hodnocení finančního zdraví je nutná aplikace finanční analýzy. [8]

Finanční analýza tak neuvažuje pouze o aktuálním stavu, ale přednostně o časovém trendu v porovnání s konkurenčními podniky v oboru a následně o vzájemnou provázanost podnikového rozhodování a jeho budoucího potenciálu. [9] Má tedy poskytnout celkové posouzení společnosti, současné a budoucí pozice. [11]

Při akceptování téměř všech podnikových rozhodnutí je vhodné provést důkladný průzkum stávajících činností s jejich návazností na finanční zdraví a výkonnost podniku. [9]

Cílem finanční analýzy je podpořit závěry a poznatky finančního manažera v návaznosti na strategické a taktické rozhodování o financování podniku, následně také o informování tzv. stakeholders – vlastníci, věřitelé, investoři, zaměstnanci. Před přijetím všech investičních a finančních rozhodnutí v podniku je nezbytně nutné znát finanční situaci podniku (porovnání hodnot se standardními hodnotami v oboru, hodnotami konkurence a časovými trendy). [7]

Základními zdroji dat pro finanční analýzu jsou informace, obsažené ve finančním účetnictví (jedná se o finanční výkazy). Mezi další informační zdroje patří např. statistické ročenky.

Existuje mnoho různých technik, určených pro finanční analýzu. V praxi je však nejčastěji využíváno několik základních technik: [9][10]

- horizontální a vertikální analýza účetních výkazů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- analýza čistého pracovního kapitálu,
- souhrnné ukazatele finančního zdraví (metody hodnocení výkonnosti podniku),
- srovnávání hodnot.
-
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele produktivity
- ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele jsou základními nástroji finanční analýzy. Dávají určité odpovědi o finančním zdraví podniku. Důležitou otázkou na obsažnost samotné finanční analýzy je, pro koho je tato analýza primárně určena.

Za předpokladu, že bude podnik uvažovat o propagaci a následně celém marketingu, jako o investici, může aplikovat ukazatele finanční analýzy. Porovnávání takovýchto veličin je však velmi obtížné, neboť efektivnost a výkonnost jsou hodnoty závislé nejen na aktuálním dění, ale primárně na vlastnostech a zkušenostech marketingového manažera.

4. MARKETINGOVÁ VÝKONNOST

Existují tři základní momenty, které musí marketing podchytit a ovlivnit. Jedná se o první setkání se službou, faktický proces poskytování služby a finální vnímání poskytované služby. Úkolem podnikatelského sektoru je přicházet s nápady pramenícími z předvídání trendů poptávky, zhmotňovat tyto nápady do produktů, u nichž vztah mezi parametry, kvalitou a cenou představuje hodnotu, umísťovat tyto produkty na trhu tak, aby bylo jejich zakoupení pokud možno bezproblémové, a inkasováním udržovat cash flow na takové úrovni, která je potřebná pro zdraví celého sektoru. Zatímco hlavní cíle podniku, jejichž definice je výsledkem koncepční fáze, vyvěrají z vůle podniku, jejíž intenzita je kvalifikována reálnými možnostmi podniku, v analytické fázi se zaměřujeme na kvantifikaci výkonnosti podniku, na její srovnání s celkovou výkonností trhu, na kterém se pohybuje, a na její konfrontaci s výkonností ostatních podnikatelských subjektů, se kterými se podnik bez přestání utká v boji o pozici na trhu. Zatímco podstatou koncepční fáze je kvalifikace, analytická fáze je založena na kvantifikaci. [12]

V analytické fázi se zaměřujeme na analýzu marketingové výkonnosti a na to, jak se na ní podílejí jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny. Marketingovou výkonnost lze navíc posuzovat z pohledu pozice jednotlivých sortimentních položek nebo skupin na životnostní křivce a v kontextu konkurenčního prostředí, které ovlivňuje jejich umístování na trhu. Marketingový přístup ve službách byl dlouhou dobu opomíjen. Jako argument pro nevyužívání tohoto velmi užitečného a v podstatě základního nástroje manažerů firem o trhu, zákaznících, jejich potřebách a o konkurenci bylo například uváděno to, že u služeb s převážně nehmotným charakterem nelze výzkumem zjistit názory zákazníků na zaváděný nový produkt služby. [13]

Marketingová výkonnost se projevuje ve dvou směrech:

- v prodejní výkonnosti, která ovlivňuje pozici podniku na trhu,
- ve finanční výkonnosti, která ovlivňuje celkové finanční výsledky podniku.

K tomu, abychom mohli analyzovat prodejní výkonnost, budeme potřebovat prodejní výsledky čili tržby v sortimentním členění, tj. podíl jednotlivých sortimentních položek nebo skupin:

- za předchozí rok,

- za běžný rok ke konci posledního celého měsíce předcházejícího datu konání analytické fáze.

Pokud jde o podrobnost informace o tržbách, zajímají nás sortimentní položky nebo skupiny, které reprezentují zhruba 70 % z tržeb běžného roku.

K analýze finanční výkonnosti budeme potřebovat znát krycí příspěvky (výrobní zisk) jednotlivých sortimentních položek nebo skupin, které se kvalifikují pro výše uvedenou analýzu tržeb. Krycí příspěvek kalkulujeme podle vzorce:

$$KP = \check{C}T - Pmt - Pmz - Pvr$$

kde: $\check{C}T$ = čisté (fakturované) tržby, Pmt = přímý materiál, Pmz = přímé mzdy, Pvr = přímá výrobní režie.

Dále nás budou zajímat následující externí informace:

velikost trhu v běžném roce a předpokládaný růst trhu v příštím roce u výše požadovaných jednotlivých sortimentních skupin nebo položek, ve finančním vyjádření,

seznam hlavních konkurentů, tj. těch, kteří kromě nás reprezentují alespoň 50 % trhu, a objemy jejich prodeje v jednotlivých sortimentních položkách nebo skupinách, v běžném roce a očekávané objemy v příštím roce, situace v oblasti lidských, finančních a fyzických zdrojů u hlavních konkurentů,

konkurenční ceny účtované konečným uživatelům, výše poskytovaných rabatů, ceny fakturované franco konkurenční podnik a výhled předpokládaných konkurenčních cenových pohybů.

Rozsah informací, který tvoří výchozí základnu pro analýzu marketingové výkonnosti podniku, je značný. Je zcela pravděpodobné, že řadu z nich, obzvláště těch externích, týkajících se konkurence, velikosti a vývoje trhu, nebudete mít k dispozici s potřebnou mírou přesnosti. Pokud jde o externí informace, jejich shromažďování je dlouhodobým, nikdy nekončícím procesem. Mezery v těchto informacích, které budou v řadě případů s největší pravděpodobností značné, se pokusíme vyplnit kvalifikovanými odhady. Výsledky analytické fáze poslouží jako podklad pro vypracování marketingové strategie podniku, které proběhne v rámci realizační fáze. V analytické fázi se soustředíme na vypracování racionálních podkladů pro rozhodování o marketingové strategii podniku. Základním kamenem analytické fáze je analýza marketingové výkonnosti sortimentu, tj. shromáždění a vyhodnocení informací o tržbách a krycích příspěvcích,

dosahovaných jednotlivými sortimentními položkami nebo skupinami, které reprezentují alespoň 70 % tržeb. Sortimentní položky nebo skupiny můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

Kategorie 1 - Nadprůměrné tržby a krycí příspěvky.

Kategorie 2 - Nadprůměrné tržby, podprůměrné krycí příspěvky

Kategorie 3 - Podprůměrné tržby, nadprůměrné krycí příspěvky

Kategorie 4 - Podprůměrné tržby, podprůměrné krycí příspěvky

Jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podle toho, do které skupiny patří, zapíšeme do odpovídajícího čtverce v "Sortimentním kříži".

4.1 SORTIMENTNÍ KŘÍŽ

Jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podle jejich příslušnosti do jednotlivých kategorií zaznamenejeme do jednotlivých čtverců sortimentního kříže následovně:



Figure 1 - Sortimentní kříž (vlastní zpracování)

Zaznamenáním jednotlivých sortimentních položek nebo skupin do jednotlivých čtverců sortimentního kříže dostaneme velmi přehledný a graficky názorný obraz o tom, jak se jednotlivé sortimentní položky nebo skupiny podílejí na celkové prodejní nebo finanční výkonnosti sortimentu. [14]

Kategorie 1 (ČT+, KP+) Do této kategorie zpravidla patří sortimentní položky nebo skupiny, které představují nosný sortiment podniku, jak pokud

jde o tržby, tak pokud jde o krycí příspěvek, a které se nalézají někde přibližně uprostřed životnostní křivky.

Kategorie 2 (ČT+, KP-) V kategorii 2 se zpravidla vyskytují sortimentní položky nebo skupiny, které z hlediska svojí prodejní výkonnosti stále ještě patří k pilířům sortimentu, ale jejich finanční výkonnost začíná klesat, protože vznikají tlaky na jejich cenu, a to nejčastěji z následujících důvodů:

- pozvolná ztráta prestiže - image,
- zastarávání obalu,
- zastarávání parametrů,
- posun směrem k výběhové části životnostní křivky,

nepružná cenová strategie jak na úrovni konečných uživatelů, tak na jednotlivých úrovních distribuce, nevyužívání potenciálních rezerv v produktivitě.

Kategorie 3 (ČT-, KP+) Sortimentní položky nebo skupiny, které se ocitnou v této kategorii, představují zpravidla budoucí nosný sortiment a jejich pozice se nalézá v oblasti náběhové části životnostní křivky.

Díky tomu, že úroveň jejich parametrů představuje mimořádnou hodnotu, cena není rozhodujícím faktorem při nákupním rozhodování a finanční výkonnost tudíž dosahuje nadprůměrnou úroveň. Domácí i zahraniční zkušenosti s touto kategorií indikují následující nejčastěji se vyskytující důvody, proč zde prodejní výkonnost zaostává za výkonností finanční:

- nedostatečná reklama a propagace,
- nedostatečný výcvik prodejního personálu a jeho nedostatečná informovanost,
- přílišný předstih v0,šeobecné úrovně očekávání konečných uživatelů,
- výrobní kapacita značně pokulhávající za poptávkou
- neefektivní distribuce

Kategorie 4 (ČT-, KP-) Toto je zajímavá kategorie. Náleží do ní sice převážně produkty, které se definitivně blíží k úplnému konci své životnostní křivky. Výjimečně se však zde mohou objevit i velmi progresivní sortimentní položky nebo skupiny, které předstihly svojí úrovní nejen trh, ale i momentální schopnost podniku efektivně je na trhu umístit. Tato skupina se pozná podle vysoké procentuální míry KP, na rozdíl od výběhového sortimentu, který má nejen podprůměrný KP, ale i nízkou procentuální míru KP. [15]

5. ZÁVĚR

Podstata porovnání výše uvedených metod spočívá v zaměření společnosti na příslušná data, se kterými dané metody pracují. U všech zmíněných metod je nutné mít k dispozici data z účetních výkazů. Liší se však náročností implementaci a zpracování. Metoda ABC vyžaduje velkou časovou investici jak na vlastní přípravu, tak i na samotné provedení. Tato doba se může pohybovat v řádech měsíců. Finanční analýza je naproti tomu metodou vypracovatelnou v kratším čase. Upozorňuje na výskyt určitého problémů, sama o sobě však nedokáže přinést změnu tak zásadního charakteru jako metoda ABC. Metoda marketingové výkonnosti na základě sledování tržeb a krycích příspěvků dokáže jasně stanovit, jak jednotlivé sortimentní položky naplňují celkovou prodejní a finanční výkonnost a umožňuje tak organizaci učinit jasné rozhodnutí o prodeji.

Literature:

- ANDERSON, A.H.; Nix, E.: *Effective accounting management*, Blackwell Publishing Limited, 1994, ISBN 0631191216
- KOTLER, P.; ADAMIK, J.; MALÝ, J.: *Deset smrtelných marketingových hříchu*, Grada Publishing a.s., 2005, s. 139, ISBN 9788024709697
- SYNEK, M.: *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing a.s., 2007, s.452, ISBN 9788024719924
- DRURY, C.: *Costs and management accountig*, Published by Thomson Learning, 2006, str. 596, ISBN 9781844803491
- FLOREKOVÁ, L.; ČUCHRANOVÁ, K.: *Metóda Activity-Based Costing - Moderný prístup k riadeniu*, Acta Montanistica Slovaca Ročník 6 (2001), str. 134-139
- DUBCOVÁ, G.: on-line prezentácia, [cit. 2009-11-03] prístupné z http://www.zpns.sk/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=107&Itemid=29. KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepr. a dopl. vyd. Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5
- KISLINGEROVÁ, Eva, et al. *Manažerské finance*. 2. přepr. a dopl. vyd. Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5

- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza : Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2481-2
- SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha : Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2424-9
- STROUHAL, Jiří. Finanční řízení firmy v příkladech. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0913-5
- VERNIMMEN, Pierre, et al. Corporate finance : Theory and practice. 2nd compl. edition. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2009. ISBN 978-0-470-72192-6
- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1.vydání. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80- 7179-577-1
- VAŠTÍKOVÁ, V. Marketing služeb efektivně a moderně. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- Měření ekonomické efektivnosti. Cssi.cz [online] 2009, [cit. 2009-04-28]. Dostupné z www: <<http://cssi.cz/cssi/mereni-ekonomicke-efektivnosti-informacniho-systemu>>
- Marketingový plán. Pef.czu.cz [online] 2009, [cit. 2009-10-11]. Dostupné z www:<<http://pef.czu.cz/~linhart/mplan.doc>>

Contact – email

milichovsky@fbm.vutbr.cz - sychrova@fbm.vutbr.cz -
solcansky@fbm.vutbr.cz

ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY POZOROVÁNÍM ZPĚTNÉ VAZBY ZÁKAZNÍKA

JIŘÍ MYŠÍK

Jiří Myšík , Vetrný Jeníkov , Česká republika

Abstract in original language

Každý proces lze zjednodušeně popsat prostřednictvím tří fází – plánování, realizace a zpětná vazba. V českém prostředí není problém s prvními dvěma fázemi. Plánování je v českých podmínkách bezproblémové i díky dlouholeté zkušenosti s centrálním plánováním makroekonomiky, důraz na realizaci už vychází ze samé podstaty splnit stanovené cíle. Zpětná vazba je však v českých podnicích opomíjena a není zdůrazněna i v některých zahraničních podnicích. Přitom učit se ze svých vlastních chyb je základem růstu každého podniku.

Key words in original language

Systém sledování; Zpětná vazba; Moderní techniky.

Abstract

It is quite possible to describe every process as combination of three phases. It is planning, realisation and feedback. In Czech market environment there are no problems in first two segments. The planning is known from the past as centralised process organised by state and included all areas of economics aspects. The realisation has to be focused to achieve the targets of course. The feedback however will be disregarded in Czech companies. But to be on top of it in same time, it is necessary to learn from one's own mistakes. This is the way to assure the future growth.

Key words

Feedback; Modern technologies; Tracking system to follow feedback.

Proč je v českých podnicích tak málo kladen důraz na zpětnou vazbu? Možná, že uvědomit si, že mohu dělat věci lépe, že mohu dělat chyby, že ke své práci potřebuji neustále změnu, je pro některé manažery velmi obtížné. V Česku přitom nemáme velké problémy s plánováním a to i díky dlouholeté zkušenosti s centrálním plánováním makroekonomiky a důraz na realizaci vychází už ze samé podstaty splnit stanovené cíle. Zpětná vazba je ale v českém prostředí opomíjena.

Zpětná vazba a manažerské teorie

Moderní management jde přitom právě touto cestou, moderní manažerské teorie berou zpětnou vazbu jako klíčové stanovisko. Namátkou japonská teorie Kaizen, Total Quality management, analýza gapů, resp. mezer, odchylková analýza, hodnotová analýza, moderní komunikační teorie. Ať už použijeme jakýkoli model, předpokladem úspěšné implementace

vyhodnocování zpětných vazeb zůstává naladění zaměstnanců. Tedy nastavení odpovídající komunikační a informační strategie, motivace, hodnocení a odměňování, organizačního řádu, odpovědnosti a kompetence. Vedle toho jsou nezbytná správná, relevantní a včasná data a jejich kvalitní interpretace. Nejde jen o to tato data získat, ale rovněž je třídit, pročistit a interpretovat. A k tomu je zapotřebí efektivní komunikace mezi business manažery, finančním úsekem a vrcholovým vedením.

Podle mého názoru existují dva druhy zpětných vazeb. Za první jde o zpětnou vazbu, kterou máme každý v sobě, například prodejce sleduje reakce svých zákazníků a upravuje svoje chování a jednání, obecně se mluví o měkkých faktorech. Za druhé jde o zpětnou vazbu, která je kvantifikována např. v podobě odezvy zákazníků na marketingovou akci, spokojenosti zaměstnanců, rentability zákazníků, krycího příspěvku produktů, dlouhodobosti uzavřených kontraktů, indexu zakázek apod. První zpětnou vazbu můžeme dosáhnout kvalitním výběrem zaměstnanců, odpovídajícím nastavením podnikové kultury a permanentním vzděláváním. Druhou zpětnou vazbu lze vytvořit odpovídajícím nastavením té které strategie. Můžeme tedy stanovit například minimální rentabilitu zakázky, a pokud není tato hodnota dodržena, požadovat vysvětlení a nápravu. Institucionálním začleněním tohoto modelu mohou být pravidelně se scházející komise. Zpětné vazby by měly být zakomponovány do Key performance indicators, které podnik pravidelně sleduje.

Zpětné vazby můžeme členit i podle toho, k jakému účelu se používají. Buď jde o zpětné vazby strategické povahy (např. nové trhy, design nové generace produktu, nový obchodní model, nové pobočky, nová výrobní kapacita) nebo o zpětné vazby operativní a taktické povahy.

Zpětná vazba a konkurenční výhoda

Tento náročný systém fungování podniku má smysl implementovat všude, ale cíleně ho vytvářet má smysl jedině tam, kde to podnik pocítí, tedy tam, kde je jeho konkurenční výhoda. Konkurenční výhodu je možné popsat jako jedinečnost, kterou lze definovat brainstormingem, brainwritngem, diskuzí 66 a jinými nástroji. Efekt konkurenční výhody ale není jenom o tom výhodu identifikovat nebo vytvořit, ale také ji udržet a vytěžit z ní maximum. To je podmíněno životností, napodobitelností a mobilitou této přednosti. A to je možné i díky zpětným vazbám. Protože díky zpětným vazbám se podnik vyvíjí podobně jako jeho zákazníci, kopíruje je a tím přežívá.

V této souvislosti je dobré zmínit life cycle management, tedy řízení podniku, SBU s vymezeným okruhem zákazníků, produktu během jejich životního cyklu. Jedním z typů životního cyklu je tzv. druhý dech, kdy se podnik, SBU, produkt dostane do fáze saturace a hrozí pokles poptávky, zisku, tržeb (podle toho, co sledujeme). Pokud ale v průběhu celého životního cyklu sledujeme zpětné vazby, můžeme podniku, SBU, produktu nastartovat v příhodný čas nový životní cyklus.

Příkladem může být sledování zpětných vazeb v bankách, kdy informační systém sleduje chování zákazníků, vytváří vzorce chování těch, kteří banku chtějí opustit. V okamžiku kdy informační systém takového zákazníka identifikuje, nastupuje bankovní úředník, který se snaží zákazníka přesvědčit. Zpětnými vazbami ale také můžeme identifikovat správný čas životního cyklus ukončit a nastartovat zcela nový. Například skupina zákazníků, se kterými podnik dosud spolupracoval, už není zajímavá, a zajímavější je obsadit jiný segment. Tím vším je možné zvyšovat konkurenční výhodu podniku.

S tímto tématem souvisí i marketingové výzkumy a jejich techniky prováděné podnikem samým nebo zaplacené u specializované agentury. Ať už se jedná o techniky písemného nebo telefonického dotazování, hodnotí se vždy zpětná vazba, tedy jak zákazníci reagují na různé marketingové podněty, jak hodnotí image podniku, proč nakupují zrovna u toho konkrétního podniku, o jaké produkty mají největší zájem, z jakého distribučního kanálu nejčastěji nakupují, jak se rozhodují k nákupu apod. Základní zpětnou vazbu nám poskytují výzkumy veřejného mínění, které poskytují informace o ekonomickém chování domácností, kde budou domácnosti nejvíce šetřit, čeho se domácnosti nejvíce obávají. Spolu s dalšími statistickými údaji (o průměrné mzdě, nezaměstnanosti) můžeme nacházet různé modely a rovněž korelace mezi jednotlivými údaji. Poznat (a znát) svého zákazníka ve správný čas, je největší konkurenční výhoda, kterou podnik může mít.

Zpětná vazba a informační systém

Monitorování a vyhodnocování zpětných vazeb musí mít svůj pevný řád, jehož základem musí být efektivní informační systém, který se se správnými daty může stát skutečnou konkurenční výhodou. Jde jednak o data warehouse, datový sklad, do kterého vkládají zaměstnanci data o zákaznících (objem nákupů, četnost nákupů, datum posledního nákupu apod.). Jednak různé metody dolování dat (data mining), kterými se vysvětlují různé skutečnosti a metody hledající různé vzorce chování zákazníků. Informační systém by měl být rovněž schopný simulovat situace, tedy odhadovat reakce zákazníků na slevové akce, nové produkty, nové distribuční kanály.

Závěr

Na závěr zmíním častou chybu, kterou je aktivace zpětné vazby pouze na základě rozhodnutí podniku s tím, že zpětnou vazbu sleduje jenom tehdy, kdy se mu to hodí. Zákazníci by měli mít možnost kdykoli se vyjádřit k podniku, jeho produktům, zaměstnancům, což je základní model společenské odpovědnosti. Většina velkých podniků dnes disponuje oddělením péče o zákazníky, někde opravdu funguje, někde funguje jenom proto, aby takové oddělení bylo, v některých podnicích tuto funkci vykonávají samotní prodejci nebo jednatelé. Podnik by měl v každém případě umět řídit a vyhodnotit nejen vyžádanou zpětnou vazbu, kterou sám

*Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1*

sleduje nebo kterou si sám zadá u relevantní agentury, ale i nevyžádanou
zpětnou vazbu, která může být v některých případech mnohem důležitější.

Contact – email
jiri.mysik@jst.de

INTERNETOVÁ REKLAMA A JEJÍ VNÍMÁNÍ RŮZNÝMI KULTURAMI

LUDMILA NAVRÁTILOVÁ

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Brno, Česká
republika

Abstract in original language

Cílem příspěvku je vymezit možnosti internetové reklamy, která je důležitým nástrojem konkurenceschopnosti. Příspěvek na základě Hofstedeho kulturních dimenzí řeší problematiku vlivu přijímání této reklamy odlišnými kulturami zejména v současné době dostupnosti zboží a propojování trhů. Přínosem je poznání nových trendů internetové reklamy a kulturních diverzit, které existují uvnitř jednotného evropského trhu.

Key words in original language

Internetová reklama; trendy internetové reklamy; kulturní dimenze dle Hofstedeho.

Abstract

Purpose of this paper is to define the possibilities of the web advertising that is an important tool for competitiveness. The paper upon Hofstede cultural dimensions addresses the issue of the impact of adopting this advertising by different cultures especially in the current era of availability of goods and networking markets. Benefit is the knowledge of new trends in online advertising and cultural diversity that exist within the single European market.

Key words

Internet advertising; online advertising trends; cultural dimensions by Hofstede.

Internetová reklama

I přes to, že je internet nejmladším komunikačním médiem, jehož historie sahá do poloviny devadesátých let minulého století, stojí v současné době na první příčce za televizním a rozhlasovým vysíláním a denním tiskem i časopisy¹. Jaké příčiny za úspěchem internetu stojí? Můžeme zde hovořit zejména o nezadržitelném rozvoji informačních technologií a jejich dostupnosti do běžných domácností, o značné interaktivitě mezi zákazníkem a prodejcem, kdy internet můžeme považovat za nástroj přímého

¹ Data se vztahují k průzkumu v deseti evropských zemích u osob ve věku 15-25 let

marketingu, zaměření na cílové skupiny spotřebitelů, nepřetržitost internetového reklamy apod.

Co můžeme chápat pod pojmem internetová reklama? Zjednodušeně řečeno vše, co můžeme nalézt prostřednictvím webových stránek firem nabízejících produkty/služby, přes vyhledávače, pomocí Search engine marketingu, přes prezentace firem na stránkách nabízející zábavu (youtube.com) či jako reklamu vyskytující se na jiných webových stránkách. Formami internetové reklamy mohou být dále plošná reklama (bannery), textová reklama (hypertextové odkazy) či intextová reklama (různé formy reklamy).

Reklama pomocí Search engine marketingu (SEM) představuje marketingový nástroj, který se zaměřuje na propagaci a zvyšování viditelnosti a známosti webových stránek a tudíž zvyšuje jejich návštěvnost. Search engine marketing je tedy formou on-line placené propagace, jehož cílem je dosáhnout co nejvyššího pořadí na první stránce vyhledávače pomocí správně zadaných klíčových slov uživateli internetu.

Za nejznámější podobu Search engine marketingu považujeme PPC model (pay per click) neboli platba za klik, která je spolehlivým prostředkem pro skutečné získání návštěvníků webových stránek a nových zákazníků. Výhoda tohoto modelu spočívá zejména v nastavení ceny za „proklik“ a platbě pouze za návštěvu webové stránky.

Reklama a kultura

Reklama se stala formou komunikace, která se pokouší přesvědčit potenciální zákazníky ke koupi nebo vyšší spotřebě konkrétní značky produktu nebo služby a to zejména v současné globální ekonomice, ve které dochází k internacionalizaci výroby a propojování trhů. Proto je velice důležité respektovat kulturní vlivy v reklamě pro zvýšení efektivnosti pro cílové zákazníky na daném území.

Pod pojmem národní kultura si lze představit vše, co souvisí s jazykem, hodnotami, mentalitou, zvyky, symboly apod. daného státu. Dle Hofstedeho, jak cituje Mikuláščík, je kulturou “naprogramované kolektivní myšlení.”² Jak uvádí Šroněk, “ve prospěch státu a jeho kultury svědčí politický systém, správní, právní a soudní systém, ekonomický systém státu a vzdělávací systém.”³ I přes to, že mají kulturní vlivy dynamický charakter, mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost.

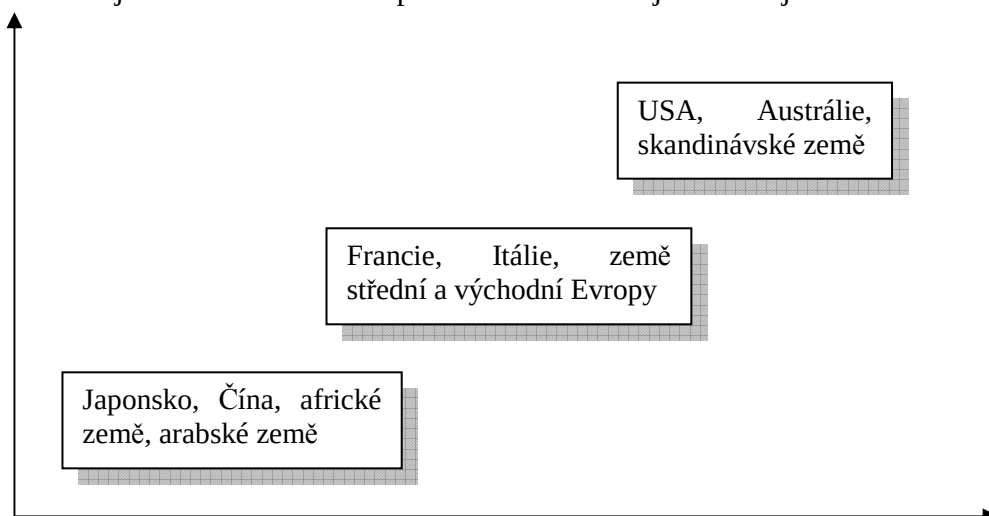
² MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha. Grada. 2003. 294 s. ISBN 80-247-0650-4

³ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 2001. 14 s. ISBN 8024700123

Rozdílnosti kultur se projevují mnoha způsoby, zejména jazykem, chováním, myšlením, neverbální komunikací, oblékáním, stravovacími návyky, estetickém cítěním apod. Podíváme-li se na míru otevřenosti či uzavřenosti společnosti, sklon k individualismu či kolektivismu, společenské konvence, životní návyky a zvyklosti, instituce ovlivňující rámec spotřebního chování i ty jsou rovněž závislé na konkrétní kultuře společnosti.

Obecně můžeme konstatovat, že země s vysokou mírou otevřenosti společnosti jasně vyjadřují své postoje a názory a převažuje u nich sklon k individualismu. Mezi hodnoty, které jsou pro ně nejdůležitější patří svoboda, rozvoj osobnosti a osobní úspěch. V otevřené společnosti je i jednodušší zapojit se do podnikání, protože tato společnost přijímá etnicky různorodé cizince, kteří respektují pravidla v dané zemi, např. USA, Austrálie, Skandinávie, západní Evropa.

Naopak za uzavřené společnosti považujeme asijské a africké země, ve kterých stále přetrvává silně hierarchizovaná společnost. Pro tuto kulturu je typické kolektivistické chování s pevným řádem a postavením ve společnosti. Porozumění a zařazení do této společnosti je zpravidla náročnější. Míru otevřenosti společnosti znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1: Míra otevřenosti společnosti ⁴

Kulturní dimenze

Na reklamu, obecně řečeno, reagujeme jako jednotlivci rozdílně. Můžeme však říci, že zde existují společné znaky, které mají jednotlivé národy. Hovoří o nich zejména Geert Hofstede, který zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Hofstede identifikoval pět univerzálních kulturních dimenzí, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační či třídní kultury. Čtyři z nich - vzdálenost

⁴ Pramen: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3. vyd. Praha Grada, 2009. 33 s. ISBN 978-80-247-2986-2

moci (power distance), individualismus (individualism), maskulinita (masculinity) a vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance) - byly objeveny na základě šetření zaměstnanců IBM, kde Hofstede od poloviny šedesátých let dvacátého století pracoval. Pátá dimenze - dlouhodobá orientace (long-term orientation) - byla získána z čínského výzkumu hodnot. Všechny dimenze jsou bipolární, jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 0-100.

Následující zkrácená tabulka uvádí přehled kulturních rozdílů ve vybraných zemích.

Země	Vztah k autoritám	Míra individualismu	Maskulinita	Vztah k nejistotám	Časová perspektiva
Austrálie	36	90	61	51	31
USA	40	91	62	46	29
Česká republika	57	58	57	74	13
Polsko	68	60	64	93	32
Rusko	93	39	36	95	-
Švédsko	31	71	5	29	33
Velká Británie	35	89	66	65	31
Francie	68	71	43	86	39
Itálie	50	76	70	75	34
Japonsko	54	46	95	92	80
Čína	80	20	66	30	-

Obr. 2: Kulturní odlišnosti ve vybraných zemích (šetření z roku 2001) ⁵

⁵ Pramen: MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3. vyd. Praha Grada, 2009. 34 s. ISBN 978-80-247-2986-2

Internetová reklama jako komunikační prostředek

Jak uvádí autoři studie *Cross-Cultural Comparisons of Interactivity on Corporate Web Sites*⁶, Cho a Cheon, webové stránky a internetová komunikace jsou nejrozmanitějším komunikačním prostředkem, který je využíván mnoha způsoby. Existují zde 24hodinové komunikační kanály mezi prodávajícími a kupujícími, on-line komunikace se zákazníky, slevy přes internet, přímý marketing, servis, technická podpora apod.

Pro překonání bariér při vstupu na trh s internetovou reklamou je důležité zjistit, jakým způsobem upravit naši reklamu pro cílového zákazníka s odlišným vnímáním reklamy. Citovaní autoři provedli studii v rámci Spojených států amerických a Spojeného království, tyto reprezentanti představují západní kulturu a dále v Japonsku a Jižní Koreji, kterou označují za východní kulturu.

Tyto země byly vybrány záměrně. Vystupují zde jako největší tvůrci reklam (USA), zastupují evropskou mentalitu a mají stejnou jazykovou kulturu jako USA (Velká Británie), mají největší příjmy z reklamy (Japonsko) či nejvíce domácností s přístupem k internetu (Jižní Korea).

Závěry této studie lze shrnout do několika nejdůležitějších bodů a to, že západní obchodníci a tvůrci internetových reklam používají více takových prostředků, kterými předávají konkrétní informace a zprávy (consumer-message interactivity), zatímco východní kultury se zaměřují na humánní interaktivitu mezi zákazníkem a obchodníkem (consumer-marketer and consumer-consumer interaction), tvůrci reklam předávají informace zákazníkům nepřímo.

Závěr

I když se internet stal nejglobálnějším médiem, které si dokážeme představit, díky universálnímu přístupu k informacím, je dle zmiňovaného průzkumu spíše hranicí než propojením kultur. Vnímání internetové reklamy je velice ovlivňováno kulturními faktory. Pro uplatnění na daném trhu je nezbytné provést studii trhu, chování spotřebitelů, jejich vztah k internetové reklamě, proto si efektivní uplatnění internetové reklamy vyžaduje individuální přístup marketinkové komunikace ke konečným spotřebitelům.

⁶ CHO, CH. H a CHEON, H. J. *Cross-Cultural Comparisons of Interactivity on Corporate Web Sites*. Journal of Advertising. vol. 34. no. 2. 2005. 34, 2. pp 99-115, ISSN 0091-3367/2005

Literature:

- CHO, CH. H. and CHEON, H. J. *Cross-Cultural Comparisons of Interactivity on Corporate Web Sites*. Journal of Advertising. vol. 34. no. 2. 2005. 34, 2. pp 99-115, ISSN 0091-3367/2005
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4
- MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vyd. Praha Grada Publishing 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2928-2
- SVĚTLÍK, J. a kol. *Kulturní aspekty české a evropské reklamy*. 1. vyd. Praha. Professional Publishing. 2008. 56. s. ISBN 978-80-86946-92-4
- SINGH, N. HONEXIN, Z. and HU, X. Analyzing the cultural content of web sites: A cross-national comparison of China, India, Japan and US. *International Marketing Review*. vol. 22, no. 2. 2005. pp 129-146
- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 2001. 167 s. ISBN 8024700123

Contact – email

navratilova@fbm.vutbr.cz

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR ENHANCED COMPETITIVENESS

PAVLA NETUŠILOVÁ - TOMÁŠ KŘIVKA

Faculty of Economics, Faculty of Law, University of West Bohemia

Abstract in original language

Především v současné hospodářské krizi se ukazuje jako zásadní pro přežití firem loajalita stávajících zákazníků a zaměstnanců, kterou je však nutné systematicky budovat a jejíž přínosy se projeví s určitým odstupem. Je zřejmé, že vybudování této nemateriální hodnoty se děje na úkor dosažení okamžitého maximálního zisku. Koncept společenské odpovědnosti firem, který je představen v tohoto příspěvku, tak kromě ekonomických aspektů podnikání zahrnuje i aspekty v sociální oblasti a životního prostředí.

Key words in original language

Společenská odpovědnost firem; Komunikace; Životní prostředí.

Abstract

In particular, at the time of economic crisis it seems to be crucial for business survival to have loyal consumers and employees. However, loyalty must be constantly built and its benefits will reveal with the certain lag. It is obvious that building of these non-material values goes against the maximizing business profit. Therefore, the strategy of Corporate Social Responsibility presented in this article includes social and environmental aspects of entrepreneurship not just financial gains.

Key words

Corporate Social Responsibility; Communication; Environment.

1. KONCEPT SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Pojem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR)¹ bývá často nesprávně zaměňován za sponzoring či za aktivity firem v oblasti charity. Jedná se však o daleko širší pojetí chování podniků, přičemž obě zmíněné oblasti mohou být jeho součástí. Obecně je možné CSR charakterizovat jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a vztahu k firemnímu okolí². Podnikatelský subjekt si je vědom toho, že je součástí většího celku - regionu a sociální komunity. Zohledněním sociálních a ekologických

¹ Ekvivalentem termínu "Corporate Social Responsibility" je spojení "Responsible Entrepreneurship".

² Na unijní úrovni se používá řada definic. Tato pochází ze Zelené knihy, publikované v roce 2001.

aspektů svého podnikání, tak systematicky buduje dobré jméno. V praxi pak odpovědné chování managementu k vlastním zaměstnancům vede k nárůstu produktivity, motivace a loajality pracovníků. Se širším okolím jako jsou obchodní partneři, zákazníci, představitelé státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média v angličtině tzv. stakeholders společensky odpovědné firmy upevňují vazby, které jsou v konečném důsledku žádoucí a prospěšné pro jejich budoucí rozvoj a prosperitu. Avšak aby firma působila v tomto ohledu věrohodně je nutné, aby představitelé společnosti dbali na dodržování principů CSR systematicky. Ochotně poskytovali informace ohledně svého podnikání a dodržování principů SCR. V neposlední řadě je pak důležité, aby vedení bylo skutečně přesvědčeno o správnosti zvolené filozofie podnikání a tím se odlišilo od konkurence svým osobitým přístupem k vedení společnosti.

Konkrétně je možné společensky odpovědné chování firem specifikovat ve třech oblastech - ekonomická, sociální a environmentální. Základem oblasti ekonomické je:

- uplatňování principů dobrého řízení tzv. corporate governance,
- dodržování principů stanovených Ve firemním etickém kodexu,
- předcházení nedorozumění zvýšenou transparentností manažérských rozhodnutí,
- dodržování stanovených zásad ve vztahu k akcionářům, zákazníkům, dodavatelům a vnějšímu širšímu okolí.

Uplatňováním výše uvedených principů se firma chová transparentním způsobem ve vztahu ke svým zákazníkům, dodavatelům atd., které v konečném důsledku napomáhají k vytvoření a upevnění vzájemných vztahů. Poskytování přesných a včasných informací o svých produktech a službách přispívá k nárůstu důvěry zákazníků. V oblasti sociální společensky odpovědná firma usiluje o:

- péči v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- nastavení efektivních komunikačních kanálů se zaměstnanci,
- rovné příležitosti pro ženy, muže a znevýhodněné skupiny zaměstnanců,
- nastavení srozumitelné charitativní činnosti,
- vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců,
- o rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců.

Základem sociálního pilíře v oblasti společensky odpovědného chování je budování dlouhodobého vztahu se zaměstnanci a místní komunitou. Cílem

tohoto snažení by mělo soužití, které je výhodné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zasvěcením zaměstnanců do chodů společnosti, otevřený přístup managementu, spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu, podpora vzdělávání nemalou měrou přispívají k upevnění loajality zaměstnanců, která je obzvláště důležitá v krizových situacích, kdy společnost nemůže nabídnout benefity poskytované v minulosti. Zapojení společnosti do místní komunity napomáhá identifikovat nové trhy, obchodní příležitosti a v neposlední řadě pak budovat kontakty s místními úřady. Poslední oblast prostřednictvím které může společnost demonstrovat svůj zájem o okolí je oblast životního prostředí. Zde se jedná o:

- stanovení ekologické firemní politiky (recyklace materiálů, využívání ekologických produktů, ochrana přírodních zdrojů),
- zavedení technologií šetrných k životnímu prostředí,
- ekologickou výrobu, produkty a služby (zavedení standardů ISO 14000, EMAS atd.)

Aplikace ekologické politiky, která eliminuje negativní dopad působení firmy na životní prostředí, firmě přináší nové obchodní příležitosti a popřípadě i úsporu nákladů, pokud opatření vedou k šetrnému využití energie, minimalizaci odpadů a k zefektivnění provozu.

1.1 ZAINTERESOVANÉ STRANY TZV. STAKEHOLDERS

Aplikace společenské odpovědnosti firem spočívá ve správné komunikaci, která respektuje aplikaci v předchozím odstavci uvedených oblastí, a v budování důvěry se všemi osobami a organizacemi, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jejím fungováním ovlivněny. Organizace usiluje o to pochopit jejich očekávání a následně pak nalézt způsob, jak uspokojit popř. sladit jejich očekávání s cíli firmy.

Před samotným navázáním dialogu se stakeholders je důležité jejich rozdělení do několika sourodých skupin. Zjistit jejich požadavky a očekávání je možné prostřednictvím různých komunikačních kanálů např. online diskuzních fór, dotazníkových šetření, individuálních setkání, telefonickými rozhovory. Na základě takto zjištěných informací je zapotřebí naplánovat proces navázání dialogu a spolupráce a zahájit dialog s tím, že je neustále využívána zpětná vazba.

Je zřejmé, že skupina stakeholders se u každé firmy liší, podobně jako se liší význam jednotlivých členů této skupiny u každé firmy a zároveň každý člen očekává od společnosti něco jiného. V zásadě je však možné rozdělit firemní okolí do dvou skupin: primární a sekundární.

Primární stakeholders zahrnují: akcionáře (zisk, růst hodnoty podniku, transparentnost), zaměstnance (spravedlivá odměna, nefinanční benefity, dobré pracovní podmínky, profesní růst, vzdělávání), zákazníky - stávající i

potenciální (kvalitní produkty a služby, přiměřený poměr kvalita a cena, případný servis), obchodní partnery (včasné plnění závazků, seriózní jednání), místní komunitu (finanční i nefinanční podpora, sdílení informací) a různé neziskové organizace se vztahem k dané společnosti (minimální zátěž podniku na životní prostředí, kvalita života v dané lokalitě).

Sekundární stakeholders představují: veřejnost, vládní instituce a orgány samosprávy, média, různé lobbistické skupiny atd.

Je prozíravé vést dialog uvnitř i vně společnosti, který může být v některých případech velice složitý. Společnost svojí existencí ovlivňuje své okolí, ale jednotlivý představitel okolí tzv. stakeholders mají v řadě případů bezprostřední vliv na dlouhodobý úspěch firmy. V případě, že se nepodaří nalézt shodu zájmů u klíčových stakeholders může dojít i k zablokování aktivit společnosti a jejímu faktickému zániku, čehož jsou si vědomy především malé a střední firmy.

1.2 ZAVEDENÍ PRINCIPŮ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Zavedení společenské odpovědnosti v dané firmě se odvíjí od identifikace skupin klíčových stakeholders a definování cílů, kterým má být dosaženo u každé skupiny. Tyto základní principy společnosti jsou zveřejněny v etickém kodexu, na internetových stránkách společnosti a přispívají k:

- budování reputace, protože se management otevřeně přiznává ke své spoluodpovědnosti a za stav a chod společnosti,
- posílení důvěryhodnosti a transparentnosti, protože management předesílá, že tradiční ekonomické cíle jsou doplněny o společensky prospěšné cíle tj. obohacení firemní strategie o aspekty sociální, ekologické, komunitní a etické.

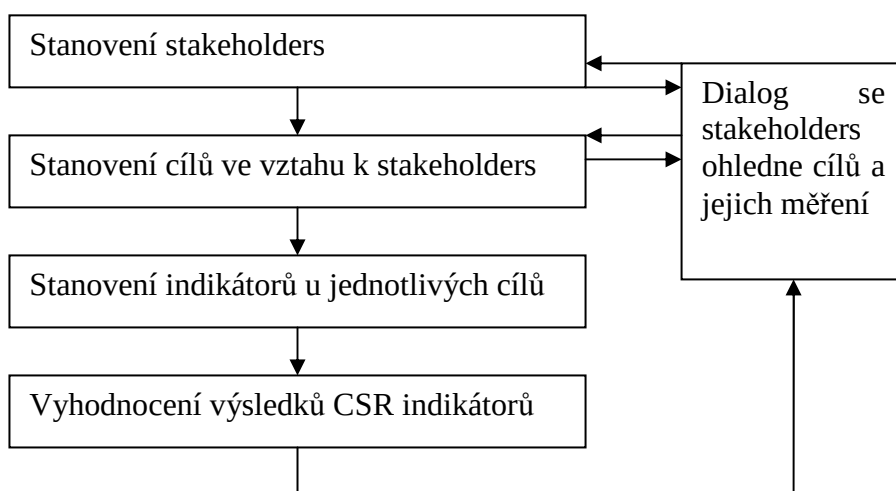
Komunikace se stakeholders a její výsledky je možné hodnotit na základě zvolených indikátorů u každé skupiny.

Stakeholders	Indikátory úspěšnosti
Akcionáři	- dlouhodobá finanční situace (zisk, cash-flow), počet zveřejněných indikátorů hospodaření např. ve výroční zprávě
Zákazníci	- počet stálých a nových zákazníků, počet úspěšně vyřízených reklamací, počet zákazníků ovlivněných CSR, využívání dodatečného servisu, zákaznické hodnocení poměru cena a výkon
Zaměstnanci	- počet stálých zaměstnanců, počet alternativních pracovních režimů, nefinančních bonusů, počet zaměstnanců s hendikepem

Obchodní partneři - počet stálých a nových dodavatelů, počet úspěšně vyřízených reklamací

Místní komunita - výše finančních a materiálních příspěvků, ohlasy místní komunity, počet získaných ocenění, spotřeba energie a vody, množství tříděného odpadu a emisí

Následující schéma uvádí ve zjednodušené formě proces aplikace CSR ve společnosti:



1.3 PŘÍNOSY KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Bylo by tedy mylné se domnívat, že strategie společenské odpovědnosti firem se týká pouze velkých organizací. Především pro malé a střední podniky³, které za sebou nemají značnou zásobu kapitálu a zázemí velké instituce, je klíčové mít loajální zákazníky, dobré vztahy s místní samosprávou a občany v regionu a především pak spokojené a motivované zaměstnance. Díky těmto výsledkům se CSR logicky stává nedílnou součástí podnikatelské a marketingové strategie, která má zásadní vliv na to, jak se malé popř. střední firmě podaří překonat např. hospodářskou krizi, kritická období v rozvoji firmy atd.

³ Generální ředitelství pro podnikání a průmysl Evropské komise vydalo řadu návodů a příkladů úspěšné praxe ohledně strategie společenské odpovědnosti firem zaměřených na malé a střední podniky např. "Opportunity and Responsibility - How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do", "Responsible Entrepreneurship - A collection of good practise cases among small and medium-sized enterprises across Europe", publikované v roce 2003

Jednání podniku v souladu s principy obsaženými ve třech pilířích (ekonomický, sociální a environmentální) přináší společností řadu výhod a nefinančních benefitů:

- snazší nacházení a získávání pracovníků a obchodních partnerů, pro které se společnost stává aplikací CSR transparentní a důvěryhodný partner,
- levnější propagace společnosti vzhledem ke svému dobrému jménu,
- snazší komunikace s úřady a orgány místní samosprávy díky svému dobrému jménu,
- přístup k informacím a kontaktům z důvodu systematické komunikace s okolím,
- vyšší loajalita zaměstnanců kvůli férovému chování managementu,
- vyšší přitažlivost pro potenciální investory,
- snazší identifikace výrobku pro spotřebitele a odlišení od konkurenčních produktů a služeb.

1. 1.4 APLIKACE KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM V ČR

V České republice byl poprvé uskutečněn rozsáhlý výzkum⁴ na téma společenské odpovědnosti firem v roce 2003 společností Business Leaders Forum vzhledem k nedostatku dat, které by reflektovaly pohled a názory firem na strategii společenské odpovědnosti firem. Dotazníkové šetření 265 firem z celé republiky, přičemž malé firmy (do 49 zaměstnanců) tvořily 24 %, střední (do 250 zaměstnanců) představovaly 37 % a velké firmy (nad 250 zaměstnanců) 39 % z celkového počtu náhodně zvolených společností. Koncept CSR v té době neznaly především malé (neznalost u 60 %), ovšem neznalost se projevila i u středních a velkých firem úzce napojených na zahraničí (neznalo cca 25 %). Za stěžejní byla považována péče o zaměstnance následovaná transparentností a důrazem na životní prostředí při podnikatelských aktivitách. Průzkum kromě zmapování situace přispěl i k propagaci konceptu CSR, protože řada firem potvrdila spíše intuitivní chápání celé věci než faktické teoretické znalosti. Pouze 5 % z celého vzorku odpovědělo, že se o CSR dozvědělo ve spojitosti s Evropskou unií.

Tento stav se po uplynutí šesti let od výzkum značně změnil kvůli osvětě, která byla zahájena na evropské úrovni a postupně začala prostřednictvím různých unijních projektových výzev pronikat do členských zemí. Kromě

⁴ Publikace nazvaná "Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR " obsahuje kromě uvedeného výzkumu i příklady aplikace CSR v České republice.

společnosti Business Leaders Forum, která po uskutečnění výše zmíněného výzkumu, uspořádala sadu bezplatných školení dané problematiky, se například Hospodářská komora České republiky v uplynulých dvou letech zapojila do dvou projektů CSR v rámci výzvy DG Enterprise Mainstreaming CSR for SME. Komora zorganizovat již několik školení na toto téma. Potřeba určité standardizace tj. vymezení požadavků z oblasti CSR přiměla řídicí výbor ISO k přípravě samostatné mezinárodní normy ISO 26 000, která by měla vstoupit v platnost v roce 2010. Cílem této normy bude poskytnout návod pro funkční celospolečenskou odpovědnost v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).

2. ZÁVĚR

Společensky odpovědné chování firmy ovlivňuje úspěšnost hospodaření, spokojenost klientů a zaměstnanců a v neposlední řadě i postoj veřejnosti, což ve svém důsledku přispívá k posílení tržní pozice a dlouhodobé prosperitě společnosti. Správná aplikace zásad CSR by v praxi neměla snižovat ekonomickou úspěšnost firmy. Právě naopak, měla by se stát významnou konkurenční výhodou. Úspěšná aplikace však významně závisí na správném zapracování principů CSR do celkové strategie firmy a jejich vhodná propagace uvnitř firmy ale i navenek.

3. LITERATURA

- Trnková, J.: Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Praha: Business Leaders Forum, 2004, s. 58
- Responsible Entrepreneurship - A collection of good practise cases among small and medium-sized enterprises across Europe, European Commission, 2003, s. 50, ISBN 92-894-5472-5
- How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, European Commission, 2003, s. 43
- Kotler, F.: Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, John Wiley & Sons, 2005, s. 320 , ISBN 978-0471476115

Contact – email

pnetusil@kja.zcu.cz - krivka@kup.zcu.cz

KAPITÁLOVÝ TRH A MECHANISMY MONITOROVÁNÍ MANAŽERŮ VÁZANÉ NA VÝVOJ TRŽNÍ HODNOTY PODNIKU

ROMANA NÝVLTOVÁ

Ústav financí, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Czech
Republic

Abstract in original language

Příspěvek se zabývá problematikou monitorování manažerů a možnostmi omezování jejich oportunismu v případě, kdy je vlastnictví podniků odděleno od jejich faktického řízení. Orientuje se primárně na možnosti, které vlastníkům podniků skýtá kapitálový trh - tedy na motivační systémy přímo vázané na vývoj tržní hodnoty podniku. Cílem příspěvku je stručné teoretické vymezení problematiky a následně pak shrnutí legislativní úpravy a možností využití těchto nástrojů v podmínkách České republiky.

Key words in original language

Správa a řízení; akciové opce; výkonností akcie; akcie s omezenou převoditelností.

Abstract

Paper deals with managerial monitoring and possibilities to prevent from managerial opportunism in the case of separation of ownership and managerial control. Paper is oriented on the tools provided by the capital market (market for corporate control) - i.e. equity based compensation. The goal of the paper is to provide theoretical background if this issue and to summarize legal arrangement and possibilities to utilize this tools in the Czech Republic.

Key words

Corporate governance; stock option; performance stock; restricted stock.

1. ÚVOD

Potřeba monitorování manažerů a omezování jejich oportunistického chování vystupuje do popředí v případě, kdy podnik využívá ke svému financování vlastní nebo cizí externí zdroje a jejich poskytovatel (investor či věřitel) se přímo neúčastní faktického řízení podniku. Dochází tedy k oddělení vlastnictví od řízení a ke konfliktu zájmů, který je umožněn informační asymetrií - jelikož se manažeři fyzicky účastní procesu řízení a rozhodování, mají ze všech stakeholderů nejlepší přístup k informacím. Konflikt zájmů mezi vlastníky a manažery podniků byl podrobněji analyzován v příspěvku Nývltové (2008c).

V souvislosti s odlišností struktury finančních systémů jednotlivých zemí, v nichž hraje větší (tzv. *market-based model*) či menší (tzv. *bank based model*)

úlohu v podnikovém financování trh cenných papírů (viz např. Nývtová, 2008b), lze rozlišit dva mezi modely správy a řízení společností (*corporate governance*), a to model vnější a vnitřní.

Pro *market-based* model typický vnější model správy spočívá ve využívání kapitálového trhu jako základního mechanismu monitorování manažerů. Tržní kurzy na kapitálovém trhu v každém okamžiku ohodnocují současné i očekávané výkony podniku, což vlastníkům poskytuje rychlý a levný informační systém pro monitorování manažerů. Na základě zjištěných negativních informací (propad akciového kurzu) buď vlastníci odvolají současné manažery, nebo podnik přezvezmou (*takeover*) jiní vlastníci, kteří věří, že výměnou manažerů zvýší jeho tržní hodnotu. Podprůměrné podniky jsou v důsledku tržního filtru vytlačeny z trhu.

V rámci vnitřního modelu správy, který je typický pro *bank-based* model finančního trhu, získávají výsadní informace o chodu podniku banky, které omezují oportunismus manažerů zejména důsledným monitoringem, hrozbou odepření úvěrů a přímou reprezentací specifických zájmů ve správních orgánech společností (vztahové bankovníctví).

Účinný mechanismus monitorování vlastníků je nicméně v obou systémech doprovázen i dalšími systémy omezování oportunismu manažerů. Konkurence na trhu práce nutí manažery jednat v nejlepším zájmu vlastníků a zajišťuje, že celkové náklady na stejně kvalitní manažerské služby jsou v každém podniku přibližně stejné. Podnik, který je ochoten manažery odměňovat nadprůměrně tak teoreticky přiláká ty nejlepší (Ross, Westerfield a Jaffe, 2005). Sami vlastníci pak mohou omezovat oportunistické chování manažerů správnou volbou členů správních orgánů společností (kteří přímo zastávají roli manažerů či je vybírají), pravidelným auditem, různými kontrolními systémy či různými motivačními systémy (*incentive compensation systems, executive remuneration*). Z hlediska cíle tohoto příspěvku je pozornost zaměřena na motivační systémy přímo vázané na vývoj tržní hodnoty podniku (*equity-based compensation*).

Příspěvek byl zpracován za finanční podpory Grantové agentury České republiky v rámci řešení grantového projektu GAČR č. 402/08/P531 Vybrané úvahy o zdrojích financování z kapitálových trhů v podmínkách českých nadnárodních podniků.

2. MOTIVAČNÍ SYSTÉMY S PŘÍMOU VAZBOU NA HODNOTU PODNIKU

Mezi základní nástroje motivačního odměňování manažerů přímo vázané na vývoj tržní hodnoty podniku (dále jen akciové motivační programy) patří výkonnostní akcie, akcie s omezenou obchodovatelností a programy akciových opcí. Výkonnostními akciemi (*performance stocks/shares*) se rozumí kmenové či prioritní akcie, které manažeři získávají na základě splnění určitého kritéria výkonnosti. Tím může být například dosažení definované výše zisku na akcii. V případě akcií s omezenou převoditelností

(*restricted stocks/shares*) získávají manažeři určitý počet kmenových či prioritních akcií, jejichž prodej je podmíněn splněním určitých podmínek, například dosažením počtu odpracovaných let či dosažením určitých výkonnostních charakteristik podniku. Akciové opce (*stock options*) fungují na principu běžných kupních amerických opcí¹ na cenné papíry. Aplikovány na manažerské motivační systémy dávají manažerům právo (nikoli však povinnost) koupit na základě smlouvy o koupi cenných papírů s odkládací podmínkou stanovené množství kmenových či prioritních akcií svého podniku v určitém budoucím období za předem stanovenou realizační cenu a následně je dle své vůle prodat. Pokud tedy tržní kurz akcií překoná realizační cenu, je opce „v penězích“ a manažer realizuje zisk. Pokud není získání výkonnostních akcií či umožnění obchodování s akciemi omezenou převoditelností vázáno na tržní kurz, umožňují tyto dva nástroje narozdíl od opcí realizovat zisk i v případě poklesu kurzu.

Smyslem všech tří uvedených nástrojů je propojení zájmů manažerů se zájmy vlastníků, v důsledku čehož jsou manažeři při svém rozhodování vedeni stejnými motivy směřujícími k hlavnímu cíli – maximalizaci tržní hodnoty podniku. Běžné platy manažerů se navíc opticky přiblíží k platům zaměstnanců, což má pozitivní psychologické souvislosti. Proto jsou akciové motivační programy od počátku devadesátých let ve vyspělých ekonomikách oblíbeným nástrojem odměňování.

Četné příklady z podnikové praxe² nicméně prokazují, že tyto systémy odměňování provází mnohá rizika. Zatímco na růstu akciového kurzu profitují vlastníci i manažeři, na poklesu kurzu ztrácí pouze vlastníci. Podnikové faktory nejsou jedinou determinantou vývoje akciových kurzů. Proto v období, kdy akciové trhy (kurzy) rostou, nemusí mít růst cen podnikových akcií s prací manažerů přímou souvislost. Nejrozporuplnější aspekt nicméně spočívá v pozici manažerů, neboť se jedná o insidery, kteří mají přístup k vnitřním informacím a možnost vyvolat zdání úspěchu například kreativním účetnictvím.

Akciové motivační programy se mohou ve své struktuře lišit a omezovat tak výše popsaná rizika. V případě akcií s omezenou převoditelností a výkonnostních akcií je důležité nastavení parametrů, za jakých je možno je převádět resp. nabývat. V případě akciových opcí je významná zejména otázka, ke kterému dni a jakým způsobem se stanovuje cena, za kterou je manažer oprávněn akcie nakoupit (např. maximální cena či průměr za období před vznikem funkce atp.), dále časová omezení vzniku opční smlouvy a uplatnění opce nebo různá omezení týkající se prodeje akcií,

¹ americká opce může být uplatněna kdykoliv před její splatností, narozdíl od opce evropské

² v roce 2007 např. francouzská společnost EADS (manažeři uplatnili akciové opce těsně před oznámením zpoždění výroby letadla A380 v dceřiné společnosti Airbus a poklesem ceny)

například maximální možný zisk, omezení prodeje v citlivých obdobích oznamování důležitých informací či povinnost uplatnit opci za vzniku určitých okolností.

3. AKCIOVÉ MOTIVAČNÍ PROGRAMY V PODMÍNKÁCH ČESKÉ REPUBLIKY

Akciové motivační programy v akciových společnostech v České republice podléhají schválení valnou hromadou. Jejich realizace předpokládá nabytí vlastních akcií, které upravuje § 161a a následující obchodního zákoníku³. Jmenovitá hodnota všech akcií v majetku společnosti nesmí přesáhnout 10 % základního kapitálu, oproti vlastním akciím vykazovaným v aktivech musí být vytvořen zvláštní rezervní fond a maximální doba držby vlastních akcií nesmí přesáhnout 18 měsíců.

Právní úprava motivačních programů se odvíjí od vztahu mezi podnikem a manažerem. Základním nástrojem úpravy vzájemných vztahů mezi podnikem a členem představenstva je smlouva o výkonu funkce, přičemž se jedná o vztah obchodněprávní. Jakékoliv plnění poskytované členovi představenstva, které nevyplývá ze zákona nebo vnitřního předpisu, podléhá buď přímému schválení valné hromady, nebo jejímu nepřímému schválení a odsouhlasení formou sjednání smlouvy o výkonu funkce. V případě akciových opcí je následně s členem představenstva uzavřena smlouva o smlouvě budoucí kupní, ve které jsou sjednány konkrétní podmínky, za nichž lze akciové opce uplatnit. V případě uplatnění opce je rozdíl mezi realizační cenou opce a prodejní cenou akcie předmětem daně z příjmů.

Obdobný princip bude aplikován na výkonnostní akcie. Co se týče akcií s omezenou převoditelností, pak platí, že akcie společnosti znějící na majitele jsou neomezeně převoditelné. Stanovy nicméně mohou omezit převoditelnost akcií na jméno a to tak, že jejich převoditelnost je vázána buď pouze na stanovení podmínek definovaných stanovami, nebo i na udělení souhlasu orgánu společnosti.

Poněkud jiné konsekvence má vztah mezi podnikem a manažery v pracovněprávním vztahu, který zakládá zaměstnanecký poměr těchto osob ve společnosti. Na tyto manažery se vztahuje zejména § 158 obchodního zákoníku týkající se nabývání akcií zaměstnanci za zvýhodněných podmínek (dříve zaměstnanecké akcie). Stanovy nebo usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu mohou určit, že zaměstnanci nemusí splatit celý emisní kurs akcií nebo celou cenu, za něž je společnost pro zaměstnance nakoupila, pokud bude rozdíl pokryt z vlastních zdrojů společnosti. Takto utrpěná ztráta narozdíl od vyspělých zemí není v České republice daňově uznatelným nákladem. Souhrn částí emisního kursu nebo kupních cen všech akcií, jež nepodléhají splacení zaměstnanci, nesmí

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

překročit 5 % základního kapitálu v době, kdy se o upsání akcií zaměstnanci nebo o jejich prodeji zaměstnancům rozhoduje.

Další alternativou týkající se akciových motivačních programů pro manažery v pozici zaměstnanců je ustanovení § 178 odst. 4 obchodního zákoníku, týkající se podílů zaměstnanců na zisku společnosti. Dle tohoto ustanovení se zaměstnanci mohou ve shodě se stanovami podílet na rozdělení zisku, přičemž stanovy mohou určit, že tento podíl ze zisku lze použít pouze k úhradě části emisního kursu akcií, jež podléhá splacení zaměstnanci společnosti (podle výše citovaného § 158) nebo kupních cen akcií společnosti zaměstnanci, a to formou započtení.

Konkrétním příkladem akciových motivačních programů z české podnikové praxe je opční program společnosti ČEZ, a.s., který byl schválen valnou hromadou v roce 2001. Program se týká členů představenstva a členů řídicího výboru ČEZ, kterým nárok na podpis opční smlouvy vzniká 3 měsíce po nástupu do funkce. Program zahrnuje možnost zakoupit akcie společnosti za cenu před jejich nástupem do funkce – do 20.dubna 2006 se jednalo o průměrnou cenu za 6 měsíců před nástupem do funkce, od 20. dubna 2006 se jedná o průměrnou cenu za 1 měsíc před nástupem do funkce. Od počátku opčního akciového programu se realizační cena akciových opcí stávajících členů představenstva a řídicího výboru ČEZ pohybovala od 139 Kč do 829 Kč, přičemž opce jednotlivých členů řídicího výboru se vztahuje na 75 tisíc kusů akcií, členů představenstva na 300 tisíc kusů akcií a předsedy představenstva na 750 tisíc kusů akcií. Kurz akcií ČEZ zaznamenává významný růst od roku 2004, akciové opce přitom začaly být uplatňovány od ledna 2007. Ve druhém pololetí roku 2007 dosahoval akciový kurz dosud nejvyšších hodnot (průměrná cena 1 200 Kč na akcii).

Literature:

- Jensen, M.C. - Murphy, K. Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. Finance Working Paper 44/2004 [online]. European Corporate Governance Institute. July 2004 [cit. 2008-01-15]. Dostupné z <http://www.ecgi.org/wp/wp_id.php?id=65>.
- Nývtová, R. Interakce podniku a kapitálového trhu. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 2008(a).
- Nývtová, R. Jak přistupovat ke kapitálovému trhu ve výuce podnikových financí v České republice. In. Ekonomické vzdelávanie v znalostnej ekonomike. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie [CD-ROM].

Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1

Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra pedagogiky, 11.11.2008(b). ISBN 978-80-225-2653-1.

- Nývltová, R. Potřeba regulace kapitálového trhu vyplývající z konfliktu zájmů mezi vlastníky a manažery podniků. In. Dny práva 2008: 2. ročník mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 4. – 5.11.2008(c). Spisy Právnické fakulty MU (řada teoretická); 337. ISBN 978-80-210-4733-4.
- Ross, A.S. - Westerfield, R. W. - Jaffe, J. Corporate Finance. 7th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2005, 942 s. ISBN 007-282920-6.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Contact – email

nyvltova@fbm.vutbr.cz

FINANČNÁ KRÍZA A ZVYŠOVANIE KONKURENCIESCHOPNOSTI MUNICIPALÍT

ALENA PAULIČKOVÁ

Fakulta práva Janka Jesenského, Vysoká škola v Sládkovičove, Slovensko

Abstrakt v rodném jazyce

Mestá a obce musia prijímať racionalizačné opatrenia a hľadajú rezervy predovšetkým v efektívnosti hospodárenia a to ako v príjmovej, tak aj vo výdavkovej časti svojich rozpočtov. Transparentnejšie, hospodárnejšie a efektívnejšie by mali predávať a prenajímať svoj majetok a tiež efektívnejšie by mali vymáhať svoje pohľadávky.

Klíčová slova v rodném jazyce

Finančná kríza; mestá a obce; racionalizácia; efektívnosť; hospodárnosť; rozpočet.

Abstract

Towns and municipalities have to accept rationalizing steps and they look for provisions mainly in economy effectiveness in the incomes, as well as in expenses parts of their budgets. They should sell and rent their property more transparently, effectively and efficiently and they should also effort outstandings more effectively.

Key words

Financial crisis; towns and municipalities; rationalization; effectiveness; efficiency; budget.

Miestne rozpočty sa stali v poslednom období častým zdrojom konfliktov medzi lokálnou samosprávnou elitou a centrálnym riadením našej krajiny. Jadrom rozporov sa javia okrem iného najmä vzťahy medzi štátnym rozpočtom a rozpočtami miestnymi. Otázka riešenia týchto sporov je aktuálna už dlhší čas, no ešte žiadna politická moc po roku 1990 sa nepodujala prijať komplexné systémové riešenie financovania samosprávy na Slovensku.¹ Z akých možností financovania miestnej a regionálnej politiky si môžu politici pri riešení tejto otázky vzťahov medzi ústredným rozpočtom a miestnymi (resp. regionálnymi) rozpočtami vyberať a ktoré z týchto pravidiel uprednostňujú či odmietajú predstavitelia municipalít Slovensku.

V moderných liberálnych demokraciách, predovšetkým západoeurópskych, sa od konca 80-tych rokov čoraz intenzívnejšie presadzuje princíp subsidiarity, ktorý úzko súvisí s výkonom samosprávnych funkcií. Súčasný

¹ Malčická, L.: Financovanie regionálnej a miestnej politiky. Príklad Nemecka a Slovenska. <http://politika.host.sk>, s. 1.

trend v tejto oblasti totiž uplatňuje základnú zásadu, že každý nový problém je potrebné riešiť v prvom rade na úrovni, na ktorej vznikol. Preto dochádza nielen ku kompetenčnému, ale i finančnému posilňovaniu samospráv a miestnych správ v západnej Európe. Dôkazom tohto úsilia je i prijatie Európskej charty miestnej samosprávy, či najnovšie Európskej charty regionálnej samosprávy. Oba dokumenty by mali harmonizovať pravidlá a regulatívy postavenia samospráv v zúčastnených štátoch, pričom hlavnou charakteristikou je posilnenie ich autonómnosti a nezávislosti na centrálnej vláde.²

Po páde nedemokratického režimu v Československu v roku 1989 došlo k mnohým systémovým zmenám. Politici stáli pred komplexným problémom konštituovania nového modelu verejnej správy. Rozhodli sa pre duálny model, preto bolo nevyhnutné okrem miestnej štátnej správy konštituovať územnú samosprávu a jej orgány. Stalo sa tak v roku 1990, prijatím zákona SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. Na základe tohto zákona bolo obciam Slovenskej republiky umožnené v podmienkach stanovených zákonmi samostatne hospodáriť s vlastným majetkom a svojimi finančnými zdrojmi. Zákon o obecnom zriadení definuje samosprávy a ich orgány ako výrazne autonómne a nezávislé, ale reálnym ohrozením tejto nezávislosti sa zdá byť práve ekonomická situácia miest a obcí.

K aktuálnym otázkam financovania územnej samosprávy

- Nesúlad zákonov č. 523/2004 Z.z. a 583/2004 Z.z. Nesúlad je najmä v dôsledku rozpočtovania tzv. financovania prenesených kompetencií na územnú samosprávu, nakoľko obce nevedia rozpočtovať ani odhadom, koľko dostanú finančných prostriedkov aspoň na bežné výdavky.
- Kompetenčné spory vo vzťahu k financovaniu tzv. miestnych komunikácií (cesty 3. a 4. triedy), zákon o VÚC umožňuje daň z motorových vozidiel použiť aj iné výdavky ako na údržbu ciest.

Vzťah štátneho rozpočtu a miestnych rozpočtov v Slovenskej republike

Dominanciu centrálnej vlády pri analýze postavenia samospráv na Slovensku potvrdzuje fakt, že základné vzťahy medzi štátnym rozpočtom a miestnymi rozpočtami každoročne vymedzuje zákon o štátnom rozpočte. Samosprávne orgány teda o svojich príjmoch nielenže nerozhodujú, ale rozhodnutie centrálnych orgánov štátnej správy je im oficiálne známe až po schválení vládneho návrhu rozpočtu Národnou radou SR, teda najskôr v závere kalendárneho roka.

V zásade pri tvorbe príjmov samospráv ide o dve základné oblasti:

² Malčická, L.: Financovanie regionálnej a miestnej politiky. Príklad Nemecka a Slovenska. <http://politika.host.sk>, s. 3.

výšku a rozdelenie dotácií zo štátneho rozpočtu,

výšku podielov na centrálne vybraných daniach a spôsob ich rozdelenia obciam.

Jedným z indikátorov postavenia samospráv v krajine je ukazovateľ podielu príjmov rozpočtov miestnych samospráv a centrálneho štátneho rozpočtu.

Návrhy na úpravu financovania

Bola vypracovaná ekonomická analýza, na žiadosť a podľa pripomienok Združenia miest a obcí, ktorá obsahuje rozsiahlu komplexnú úpravu verejného financovania, kde figuruje už aj úroveň regionálnej samosprávy s vymedzením jej funkcií. V zásade táto teoretická reforma vychádza zo základných princípov:

- zvýšená finančná zodpovednosť miestnych a regionálnych samospráv, aby nenarastalo nadmerne ich zadlženie, ktoré ohrozuje ich autonómiu,
- zvyšovanie prehľadnosti verejných výdavkov, ktoré umožní redukciu administratívnych úkonov, zlepšiť možnosť ich kontroly, ktorá by sa mala v súlade s ustanoveniami Európskej charty miestnej samosprávy orientovať na zabezpečenia zhody so zákonom a ústavnými princípmi,
- zabezpečenie štandardizácie predkladania rozpočtov a ich vyhodnotení,
- zabezpečenie vlastného fiškálneho potenciálu samospráv, pretože len tak je možná ich finančná autonómia,
- úplná sloboda samosprávy, v rámci zákonov, pri stanovovaní poplatkov a tržieb za miestne verejné služby,
- zabezpečenie eliminácie nadmerných rozdielov medzi stanovenými sadzbami, pretože tieto nadmerné rozdiely môžu viesť k deformácii konkurencieschopnosti,
- v prípade prechodného pretrvávania centralizácie manažmentu peňažného toku musí byť veľmi presne sledované obdobie splatnosti, tak aby nebola ohrozovaná solventnosť miestnej samosprávy a neboli ťažkosti v oblasti peňažného toku.³

Záujem o finančno-právnu reguláciu každoročne stúpa najmä v období schvaľovania štátneho rozpočtu a rozpočtov územnej samosprávy. Vždy sa

³ Malčická, L.: Financovanie regionálnej a miestnej politiky. Príklad Nemecka a Slovenska. <http://politika.host.sk>, s. 7.

totiž rozhoduje o finančnom zabezpečení aktivít rozsiahleho spektra subjektov, a aj o požiadavkách občanov, teda o ich spokojnosti so zabezpečovaním ich potrieb a záujmov z verejných zdrojov, akumulovaných aj z ich príspevkov, napr. daní, poplatkov, poistného. Tomuto objektívnemu interesu verejnosti o finančno-právnu reguláciu určitého okruhu spoločenských vzťahov zodpovedá aj potreba vzdelávania sa v tejto oblasti.

Finančná kríza a otázky s ňou spojené

Náznaky oživenia hospodárstva sú zatiaľ veľmi krehké. V súčasnej situácii existuje veľká miera neistoty ohľadom ďalšieho vývoja globálnej ekonomiky, dĺžky a hĺbky recesie a obdobie oživenia sa posúva stále hlbšie do roku 2010. Vzhľadom na štruktúru slovenskej ekonomiky je pritom naša krajina závislá od obnovenia zahraničného dopytu, k čomu by mali prispieť aj štandardné či neštandardné kroky Európskej centrálnej banky (ECB). Na jej rozhodovaní sa po vstupe SR do eurozóny podieľajú aj predstavitelia slovenskej centrálnej banky.

Kríza sa nevyhýba ani municipalitám. Mnohé slovenské mestá sa dostávajú do ohrozenia a kolapsu, dôvodom je hospodárska kríza a legislatívne zmeny. Samospráva pritom už šetrí, kde sa dá, ale stále je to nedostačujúce. Ani výhľad do budúcnosti nie je uspokojivý. Samosprávy siahli do rezerv fondov, ktoré sa vytvárali v minulých rokoch. Rizikový a problémový vidia rok 2010.

Ako ďalej? Slovensko aj naďalej očakáva zvýšenie nezamestnanosti. Klub primátorov miest v Slovenskej republike upozornil, že samospráva cez rôzne objednané práce zamestnáva až 180 000 ľudí. Ak mestá nebudú mať peniaze, tak si nebudú môcť objednávať mnohé práce a činnosti a aj títo ľudia ostanú nezamestnaní. Klub primátorov si myslí, že zlepšiť finančnú situáciu samosprávy možno zmenou pravidiel rozdeľovania peňazí z dane z príjmu fyzických osôb – chceli by, aby až 100 percent výnosu tejto dane išlo do samosprávnej pokladnice, pričom obce a mestá by dostali 75 percent, zvyšných 25 samosprávne kraje. V súčasnosti z tejto dane dostáva 6,2 percenta štát, obce a mestá 70,3 percenta a kraje 23,5 percenta.

Tento silný finančný tok za minulé roky pomáhal mestám a obciam financovať presunuté kompetencie od štátu a riešiť vlastné rozvojové programy.

Ministerstvo financií Slovenskej republiky ešte v novembri 2008 predpokladalo medziročný nárast výberu dane o rekordných 18 %. Vo februárovej prognóze 2009 sa však už predpokladalo, že výber dane bude oproti novembrovému odhadu nižší o 7,5 %, a aj to bola veľmi silne optimistická prognóza.

Aktuálny vývoj nasvedčuje tomu, že situácia je kritická. Ministerstvo financií SR zverejnilo 3. júla 2009 podrobnú prognózu týkajúcu sa výberu daní do štátneho rozpočtu, ktorej súčasťou je aj znížený predpoklad výberu

dane z príjmu fyzických osôb. Z tejto analýzy vyplýva, že pôvodne rozpočtovaná daň (v celkovej výške 1 398 015 000 eur) je upravená, a predstavuje len cca 83,6 % z pôvodného rozpočtu. Otázkou aj pre ne však zostáva, či prepad výnosu dane nepôjde aj pod úroveň roka 2008. V tom prípade aj ony budú musieť siahnuť po úprave svojich rozpočtov.

Výpadok dane z príjmov fyzických osôb je veľký. V ostatnom období samospráva na Slovensku znížila počet pracovných miest viac ako o 25 tisíc s tým, že na jednej strane samosprávy šetria, ale potrebujú pomoc od štátu, ktorá by nemala byť jednorazovým poskytnutím finančných prostriedkov, ale prijatím systémových opatrení. Samospráva má záujem pomôcť slovenskej ekonomike tým, že vie riešenia, avšak potrebuje legislatívne opatrenia. Jednou z možností je, aby štát umožnil vyššie úverové zaťaženie samospráv. Okrem zmien v zákone o miestnych daniach a konkrétne dani z nehnuteľností, navrhujú do praxe zaviesť nový miestny poplatok. Ide o poplatok, ktorý vyvolá svojou investíciou každý väčší investor, napr. zásahom do cestnej infraštruktúry alebo výstavbou bytov, pričom vznikne následná potreba výstavby školy, škôlky. Tento poplatok by sa použil na konkrétne veci. Samospráva poukazuje na nevyhnutný krok pokračovať v decentralizácii. Súčasná kríza je aj v tom, že zlyhal centrálny systém a preto, čím viac zodpovednosti, právomocí a finančných prostriedkov budú mať mestá a obce, tým viac bude spoločnosť odolnejšia voči podobným javom, ako sú súčasné hospodárske problémy.

Aktívna politika trhu práce musí smerovať k zvýšeniu efektivity hľadania práce. To si vyžiada investície do vybudovania a zabezpečenia kooperácie medzi verejnými službami zamestnanosti, úradmi práce a orgánmi miestnej samosprávy. Taktiež bude potrebné rozvinúť kooperáciu medzi verejnými službami zamestnanosti a podnikmi. Bude potrebné prizvať aj ďalšie subjekty, ktoré by mohli prispieť k tvorbe programov zohľadňujúcich potreby a predstavy zamestnancov a podporovať ich zotrvanie na trhu práce. K riešeniu problémov na trhu práce by mal viac prispieť sociálny dialóg tak na regionálnej a odvetvovej úrovni, ako aj na centrálnej úrovni.

Za účelné možno považovať uvedenie do života Public Private Partnership (PPP). Ide o dlhodobú spoluprácu pri financovaní projektov verejného a súkromného sektora pri realizácii projektov vo verejnom záujme.

Ďalej je možné poukázať na existenciu viacerých možností a spôsobov, ktoré by pomohli municipalitám. Patrí k nim aj možnosť uplatniť v mestách a obciach novelu zákona o rozpočtových pravidlách v územnej samospráve, ktorá od 1. marca umožňuje použiť kapitálové príjmy na bežné výdavky.

Ekonomovia sa vo všeobecnosti zhodli, že nejde o systémové riešenie, a že ich snahou bude správať sa pragmaticky, t.j. „neprejedat kapitálové zdroje“. Ekonomická a účtovná logika velí, že zdroje z predaja majetku majú slúžiť predovšetkým na obstaranie nového alebo zhodnotenie existujúceho majetku. Situácia však môže byť v druhej polovici roka vážna, obciam

a mestám môžu chýbať peniaze na školstvo alebo na sociálne veci, a v tom prípade si budú musieť pomôcť aj týmito zdrojmi.⁴

Rok	Daňové príjmy	Vlastné príjmy	Dotácie	Celkové príjmy	Bežné výdavky
1997	10 569,4	21 026,0	1 745,4	28 785,5	15 198,8
1998	11 402,2	22 145,3	1 801,3	28 872,6	15 916,3
1999	11 608,5	20 818,4	1 786,0	27 343,5	16 777,0
2000	12 799,2	23 615,2	1 999,8	33 657,4	18 747,6
2001	13 992,3	25 214,3	2 270,0	32 718,1	19 873,3
2002	16 891,0	29 259,4	2 535,4	57 489,7	34 311,8
2003	17 798,4	31 023,8	8 178,8	70 323,4	49 648,8
2004	19 737,0	37 571,1	12 766,8	76 220,9	52 055,8
2005	36 453,2	57 126,3	19 056,1	85 409,7	56 103,5
2006	40 793,8	66 384,2	20 372,3	99 414,7	62 358,2
2007	43 444,2	63 436,0	21 308,1	96 369,8	66 172,6

Tabuľka 1 Príjmy a výdavky rozpočtov obcí SR (mil. Sk)

Zdroj: štátne záverečné účty SR za roky 1997 až 2007 MF SR

Čo môžu obce urobiť, ak si chcú zvýšiť mieru samofinancovania?

Zvyšovanie finančnej nezávislosti samospráv obcí, a tým aj rastu finančnej sebestačnosti a miery samofinancovania, možno vidieť v týchto možnostiach:

- zvyšovaním výnosov z majetku obce na báze zhodnocovania jeho využívania vhodnou majetkovou a pozemkovou politikou,
- znižovaním bežných výdavkov racionalizáciou výkonov, napr. získavaním úspor dosahovaných spoločným výkonom niektorých verejných služieb s inými subjektmi vrátane iných obcí, kontrahovaním služieb so súkromným sektorom, vytváraním verejno-súkromných partnerstiev, štandardizovaním nákladov, digitalizovaním úkonov a pod.,

⁴ Veverková, I.: Mestá a obce počas finančnej krízy. Právo pre ROPO a obce v praxi. Ročník II. č. 9/2009, Bratislava: Iura Edition, 2009, s. 7.

- zvyšovaním daňovej sily obce.⁵

Ďalšou možnosťou je podľa Klubu primátorov zmena rozpočtových pravidiel. Budú v prvom rade hľadať riešenia, ktorými by nechceli ani hotové peniaze. Skôr ide o riešenia, ktoré by zmenou pravidiel umožnili v budúcnosti zvýšenie príjmov do regionálnych pokladníc. Napríklad by mohli dostať mestá právomoc odpustiť investorovi na začiatku podnikania daň z nehnuteľnosti.

Situácia je skutočne vážna a preto sa pozrime na možné riešenia. Ekonomický prepad spôsobí značné prehĺbenie deficitu verejných financií. A s týmto sa môžeme vyporiadať v zásade nasledovnými spôsobmi:

1. drastickými úsporami vo verejnej správe, v štátnej správe i samospráve,
2. jednoduchým presunutím výpadku príjmov (hlavne daňových) a zvýšenia výdavkov (najmä obligatórných, ktoré vzniknú v dôsledku 50 až 80 tisíc nových nezamestnaných) do zvýšenia deficitu verejných financií,
3. kombináciou oboch vyššie spomenutých ciest,
4. zriadiť centrálné miesto verejného obstarávania, ktoré by vykonávalo verejné obstarávanie formou elektronickej „on line“ burzy. Opäť žiadna špekulatívna konštrukcia. V praxi takýto model obstarávania úspešne funguje dokonca aj v podmienkach slovenskej komunálnej sféry. Úspešne ho realizujú niektoré mestá.

Záverom len možno súhlasiť s názorom SOPK. Na zlepšenie výkonu hospodárskej politiky štátu SOPK odporúča:

- na úrovni vlády SR a samospráv zlepšiť rozpočtovú disciplínu a zodpovednosť jednotlivých rezortov a ďalších úrovní verejnej správy,
- nedopustiť porušovanie zákona o štátnom rozpočte, ani pasívnu reakciu na zásadné zmeny v príjmovej časti rozpočtu,
- zabezpečiť deklarované zefektívnenie verejnej správy (zlúčiť ministerstvá, zrušiť nepotrebné inštitúcie štátnej a verejnej správy (napr. FNM SR),
- permanentne znižovať nákladovosť na úrovni štátnej správy, ale aj samosprávy,

⁵ Žárska, E.: Finančná analýza obce a jej ukazovatele. Právo pre ROPO a obce v praxi. Ročník II. č. 9/2009. Bratislava: Iura Edition, 2009, s. 12.

- kontinuálne aj v priebehu roka sledovať a zabezpečovať efektívny vývoj deficitu verejnej správy.
- zamedziť manipuláciám a korupcii pri verejnom obstarávaní štátnej a verejnej správy a samosprávy, okamžite vyžadovať personálny až trestný postih v prípade porušenia princípov výhodnosti pre obstarávateľa, posilniť kontrolnú pôsobnosť Úradu pre verejné obstarávanie a dôsledne vyžadovať jeho aktívnu činnosť,
- prioritne zaviesť poriadok vo verejnom obstarávaní, razantne potláčať presadzovanie lobistických záujmov už v rámci súčasnej legislatívy, v prípade potreby aj novelizáciou zákona o verejnom obstarávaní, osobitne v nasledujúcich oblastiach:
- uprednostnenie výrobcov pred sprostredkovateľmi,
- zabezpečenie kvality dodávok,
- odstránenie diskriminácie pri zábezpekách,
- odstránenie skresľovania konkurenčných ponúk v procese hodnotenia a porovnávania ponúk,
- vecne obmedziť využívanie časovej tiesne pri vyhlasovaní verejnej súťaže najmä na oblasť vis major (vojna, štrajky, zemetrasenie, živelné pohromy),
- dôsledným preverovaním dôveryhodnosti účastníkov verejného obstarávania zamedziť účasť v súťaži nedôveryhodným osobám, resp. s nevyjasnenou vlastníckou štruktúrou,
- zabezpečiť centrálnu verejnú obstarávanie pre všetky ministerstvá a ďalšie orgány štátnej správy a pre inštitúcie verejnej správy,
- prehodnotiť pôsobnosť Úradu pre verejné obstarávanie v záujme zvýšenia jeho kontrolnej činnosti vrátane možnosti vyvodzovania zodpovednosti pri porušovaní pravidiel verejného obstarávania.⁶

Ak sa budeme uspokojovať faktom, že rastú verejné dlhy aj niektorých iných krajín len do okamihu, keď náklady na obsluhu verejného dlhu sa stanú pre Slovensko neúnosnými, t.j. pri súčasnej výkonnosti slovenskej

⁶ Trančík, I. – Vlčko, J. a kol.: Východiská z krízy na Slovensku z pohľadu SOPK. Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. IV. ročník, č. 10/2009. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2009, s. 65-66.

ekonomiky už nefinancovateľnými. A tak sa stane, že samotný verejný dlh bude prekážkou „pokrízového“ ekonomického rastu. Náklady na obsluhu verejného dlhu budú absorbovať značné ekonomické zdroje, ktoré budú chýbať na financovanie rozvojových fiškálnych impulzov. Pri 6%-nom deficite verejných financií v r. 2009 nám budú v rozpočte chýbať približne 4 mld. eur.

Literatura:

- Veverková, I.: Mestá a obce počas finančnej krízy. Právo pre ROPO a obce v praxi. Ročník II. č. 9/2009, Bratislava: Iura Edition, 2009
- Žárska, E.: Finančná analýza obce a jej ukazovatele. Právo pre ROPO a obce v praxi. Ročník II. č. 9/2009. Bratislava: Iura Edition, 2009
- Trančík, I. – Vlčko, J. a kol.: Východiská z krízy na Slovensku z pohľadu SOPK. Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. IV. ročník, č. 10/2009. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, 2009
- <http://politika.host.sk>

Kontaktní údaje na autora – email:

alena.paulickova@vssladkovicovo.sk

THE POSTMODERN AMERICAN LIBERALISM BETWEEN THE ANTHROPOLOGICAL AND SOCIOLOGICAL APPROACH

SORIN PUREC

Faculty of Letters and Social Sciences University Constantin Brancusi of
Targu-Jiu, Romania

Abstract in original language

This article discusses two major approaches of the American, contemporary liberalism became traditions in the contemporary, political thinking. The first type of approach is the pragmatism and the relativism specific to the analytic philosophy as we find it in R. Rorty's thinking. The second type is that of Fukuyama and it is a socio-historical and economic analysis of the political problems.

Key words in original language

Contemporary liberalism; pragmatism.

To speak of liberalism in America, outside scientific circles, is somewhat risky, given the popular perception of this old political doctrines which is close to the incomprehensible extremism. It is true that this kind of "understanding" has been greatly facilitated by Libertarianism current and their eccentricity related to the state, the law, morals, economic relationships, etc. However, what we are interested in this article is something else: the vision of the great American liberal theorists. In a strange way, what brings new to today's liberalism comes from America, where liberalism is incomprehensible, where there is no liberal party, but all parties are liberal.

We will refer here to two of the major currents of thought in Anglo-Saxon thinking of the contemporary world. The first is the postmodern, full of pragmatism and relativism characteristic for the practical analytical philosophy especially in the last half century, and the second is the quasi-economic side, structured on the award-winning new social sciences: anthropology and sociology. In order to achieve this, we will make a brief overview of important ideas, with main reference to two eloquent works on fundamental characteristics of these currents: Richard Rorty's essay entitled *Postmodern Bourgeois Liberalism* and work - more extensive, but not richer from a theoretical point of view - Francis Fukuyama's, *The Great Rupture. Human nature and social order restoration*. The aim is to underline a full compatibility between these two trends, compatibility designed to reveal a concept difficult to conceptualized, but easily found in the philosophy of the last century: the lowering of morals in a market dominated by the rules that have an economical origin, functional in a delimited space and at a certain moment of time, ensuring only those deliberative tools to the human being, tools that are necessary for his living in the community that he is part of.

Rorty called postmodern bourgeois liberalism the attempt to defend North-Atlantic democratic institutions without using a transcultural and ahistorical morality and the resonance of the expression is justified through the necessity of defining as comprehensively this current, meaning, stating that this power granted exclusively to justify practices and social organizations only under certain historical conditions (and therefore can be called bourgeois) and that shows a total distrust regarding the "meta- stories" (and thus, according to Lyotard meaning of this term, it can be called postmodern). Rorty proposes to suggest "how these liberals could convince our society that loyalty to itself is morality enough, and that such loyalty does not need an ahistorical fundament" (Rorty, 2000a, p. 349). According to Rorty, the most moral dilemmas are consequences of the fact that we identify with multiple groups and that we are reluctant to give up one or another of these identifications, or to significantly promote any of them. The diversity of identifications increases with education and the number of communities with whom a person can identify and increase together with the civilization. (Rorty, 2000a, p. 350).

The political discourse of the democrats consists in enouncing the effects of practices and in the construction of predictions about what would happen if the practices should be changed. Such a discourse is the expression of the moral deliberation of the postmodern bourgeois liberalism, so that it avoids the formulation of general principles, "except situations in which a certain special tactic is required - for example when writing a constitution or in case of the rules of storage for children "(Rorty, 2000a, p. 350). These are manifestations of postmodern bourgeois liberalism in the field of morals. The main objections to this way of seeing things would be, according to Rorty: 1) failure to grant human dignity to an individual isolated from the community (child lost in the forest) and 2) ability to identify postmodernism with relativism which auto traces itself. The first is removed by stipulating capacity (included in the tradition of community) of "giving back dignity to a foreign human being" (Rorty, 2000a, p. 351). The second is removed by the observation that postmodernism can not be accused of relativism unless a meta story is attached to it. Or, this is a vicious way to define postmodernism, which means that the relationship of postmodernism with philosophy must be redefined.

Let us now explain what meta stories are, in order to determine more precisely the position of Rorty. Perhaps more accurate would be to call them story with meta characters; Divinity; Historical necessity or categorical imperative of meta characters. We are not interested who are the characters - if the story comes from networks and communities with whom we identify, putting even a simple relationship above them by which to judge different communities, then we are dealing with the simplest case of narrative with meta characters. The relationship is the meta character and the story is a contemplative one becoming a meta story. Thus, postmodernism with the meta story become a relativism which is auto tracing itself (through the inconsistency of the historical relationship – the intra communitarian one –

and the one that stands as a meta character). The error, indicates Rorty, comes from the fact that postmodernists do not propose any meta character and therefore no meta story. If we insist on the necessity of the identification relationship between meta character and philosophical position, "then the postmodernism is post philosophical" (Rorty, 2000a, p. 352). But, says Rorty, it would be much better to give up this relationship of identity. We have to give up the idea of giving a meta story to the post modernists and to lower the signification of certain terms like 'rational' and 'moral' inside the community.

Approaching the topic of Postmodern Bourgeois Liberalism (Rorty, 2000), Richard Rorty distinguishes between people of Kant and Hegel people. The first are those who "believe that there are things like anything intrinsic human dignity, human intrinsic rights and an ahistorical distinction between morality and prudence requirements" (Rorty, 2000a, p. 344). The others, Hegelians, say that "humanity is rather a biological concept than a moral one, that there is no human dignity that does not derive from the dignity of a specific community or a call to impartial criteria beyond the relative merits of different present or possible communities criteria that help us evaluate these merits" (Rorty, 2000a, p. 345).

Thus, the social philosophy of the "English-speaking world" is divided, according to Rorty, between the positions of Kantians and their critics. The result? A dispute over social responsibility. We have here a fictional dispute: the Kantians criticizes any attempt to build moral on the interest of the community, while Hegelians deny the need of reporting to a "common interest of mankind".

Fukuyama's approach concerns the relationship between social order and human nature as it appears (or as it is built, even if we refuse to accept its existence) in the general social sciences: through sociology statistical scaffolding, plus explanations quasi - unreal of anthropology. The major premise of this approach is the great rupture produced in the social values (with emphasis on those values that cover morals) in the second half of the twentieth century. Fukuyama is the father of the famous thesis exposed in *The end of the last man's history* according to which, the institutions of liberal democracies of the late twentieth century represent the form of social organization sufficient for the end of history, understood not as a way of developing events, but in the Hegelian sense of dialectics of social tensions, considered both at level of individuals but also of groups (regardless of their aggregation criterion). The author does not definitely abandon his thesis concerning the end of history and does not radically change his discourse. There is no alternative to liberal democracy, so any society that tends for an order that would ensure prosperity should adopt the institutions of liberal democratic societies, however, if the thesis of the end of history was built on the concept of optimal social equilibrium (provided, in view of Fukuyama, by the institutions of liberal democracy), the thesis of this big break has as a background the concept of social capital, brought to the fore in the last quarter of the twentieth century by the sociologist James Coleman. We are

dealing with an old concept, representing a social phenomenon perceived as such by all thinkers who were bent on social organization, but never covered under a single name. Defined succinctly, social capital is a set of informal rules that enhance cooperation in a social group, creating what we call externalities in terms of economic thought - positive or negative effects outside the group, according to the dominant vector: the radius of trust or size group.

This concept allows a treatment of the issues of informal norms through certain parameters which become traditional exponents of social order: crime, deviance of the family (disturbance of birth and divorce rates) and confidence. Great tribulation that it bears with it the concept is the impossibility of quantifying, either as a value belonging to a past historical moment. However, there are many cases where, for justifying the existence of such a concept, statistics are being used. This happens not only to determine the social capital or a similar concept which is concerned, how to distinguish between a capital-rich and a poor one.

An observation which is invariably reached is that the same institution in different societies operates differently. Robert Putnam concludes his study on local government in the regions of Italy (Putnam, 1993) that networks of reciprocity and solidarity are not the product of socio-economic modernization, but its conditions. Douglass North, in the historical analysis of the relationship between institutions and trade (North, 1991), finds a relevant discrepancy between the institutions of Western Europe and those of Latin America and puts it on the account of the relations between individuals: in Europe they are impersonal - allowing and even encouraging interaction between individuals who do not belong to the same group - and in Latin America are "personalized" (North, 1991, p. 111), which prevents the formation of an institutional framework related to economic and technical needs. We must retain the fact that North called institutions throughout the range informal constraints (customs) and that of formal rules (the Constitution) designed for individuals in order to create order.

In terms of social capital, these observations (which we have sufficient reason to call them genuine hypotheses) (Zaicu, 2006) can be aggregated and regrouped as: where the radius of trust does not cover the group (and so there is even members of the group not receiving the trust and in relation with them, informal norms are not respected), and this occurs in a significant number of groups, you can not create an institutional framework which leads to a "socio-economic modernization, in the sense of developing interactions between society's individuals at the same rhythm with technological and economic development acting normally on contemporary societies, externalities are mainly negative and do not allow the development of institutions and the socio-economic progress. The main idea is that the state is no longer able to maintain order through the legal system, can no longer support order when it comes to morality, and it no longer needs this order to legitimize itself, and thus, it no longer wishes to have

this role. Thus, non attributes enter the stage: aggregated groups based on functional criteria that tend replace the nation-state.

Fukuyama's considerations on the social order are a detailed analysis of the atomic structure of the social order. From this perspective, Putnam, Coleman, Mancur Olson et. al. performed tests on molecular structures. The novelty would be so this 'jump' to a lower structural level, which is of particular relevance in the current context in which multiculturalism and globalization, the miracles of contemporary moral – political chemistry, tend to focus the discourse of social philosophy people to a higher structural level.

The steps taken by Fukuyama are:

- 1) Parameters of social order show us that it is going through a crisis.
- 2) The real causes of the crisis are found in the social capital which, for various reasons, declined sharply (causing negative externalities).
- 3) In history there have been many such ruptures, usually as a result of technological leaps, overcome with the biological mechanisms of socialization (e.g. human nature), but also with the non-biological mechanisms of socialization (e.g. practice trust); an interim conclusion is that the relationship between village and social capital (with direct implications on social policy) has historically followed a sinusoidal path - this invalidates the hypothesis that places the capitalism as a consumer that runs out of social capital.
- 4) Starting from historical data (which shows that organic and non-biological mechanisms that can not be significantly affected by this crisis is working to restore social order) and social order parameters can be measured in real time (e.g., adjusting to new requirements of which the social order must take into account, such as the unprecedented growth of information flow), we must be optimistic: the reconstruction of social order is possible (and maybe even started, but we can not have this certainty until the drained time allows quantification of certain parameters).

We are concerned here only on the implications of this moral analysis and these are important, because this view operates with rules of behavior on which the social order is based. Moral foundation is fully compatible with the one that Rorty uses in building the concept of postmodern bourgeois liberalism, consisting of the rules of an intercultural and historical morality. We could say that Fukuyama's approach is an exercise in applied ethics, which proves the validity of the conclusion that transcultural and ahistorical foundations of morality are philosophical illusions (meta stories). The problem? Optimism around which this moral perspective is being built is based on a choice according to an arbitrary criterion, which requires a deliberative system too complex for the individual or group that must choose.

Rorty is fully consistent in his optimism, applying, in good pragmatist tradition, the same criterion for classification of useful illusions: between the New Testament and Manifesto of the Communist Party, both failed prophecies but which offer hope, being able to influence for the better the moral behavior, the least harmful can only be the second, because the promise that it makes has an application in the real life, here, not the one after death (Rorty, 2000b). At this level you can see from the best point of view this problem that we are talking about: optimism with regard to an appropriate choice between the New Testament and Manifesto of the Communist Party as an inspiration for an adequate moral behavior means a choice made by the individual. But even this simple choice involves an important effort, which should lead first to the note that these writings are not only failed predictions that they have, beyond interpretable promises, factors that constitute the moral values which we must choose.

We could emphasize some general principles (possibly only one, as in utilitarianism) from which we can deliberate in private cases. But these general principles can not be raised beyond the group, given the conditions of possibility of moral deliberation of postmodern bourgeois liberal and their establishment is considering only special situations (such as writing the Constitution). Moral dilemmas do not come from the fact that "most of us identify with a number of different communities and are equally reluctant to the idea of marginalizing in relation to any of them" (Rorty, 2000a, p. 350), but from the fact that, without the principle, deliberative effort is significantly more demanding. Therefore, Rorty leaves himself, once again consistent in his optimism, these deliberative efforts on behalf of tradition, without noticing that the tradition is based on principles. The possibility that an intruder in the group to which the individual has a moral responsibility can be treated according to its dignity of man is made on Rorty's account of tradition (Rorty, 2000a, p. 351). It is correct the fact that the author refers only to the tradition of the community which is part of the Anglo –Saxon world, limiting in this way the scope of optimism or only to the world and in this way he obtains a strong premise in supporting those sustained by him, but just here should be noted that that tradition is given by an ahistorical moral foundation, which he benefits from in his demonstration. Nothing wrong with this benefit, but what about where the tradition is obsolete? What are the benchmarks for deliberation in new cases? (Let's say, in the case of identification with a community lacked of tradition - and here probably the first and most eloquent example is that of a virtual community).

Turning to the application of Fukuyama, we note the same problem: the belief that trust between individuals will restore and rebuild social capital because history has shown us that this happens. There is one change: this time not only technological leap to post-industrial society was the basis of the fracture, but also those dilemmas which Rorty recalled, due to the identification of the individual with several communities. The individual is asked to deliberate without landmarks. Old sources for landmarks and

behavioral rules have been faced with situations which were not answered or were simply removed. Similar views are quite common in contemporary moral thinking, which makes Zygmunt Bauman to conclude that we face a "postmodern divorce" (Bauman 2000, 151 ff.) between the state as the main social actor and the moral existence citizens. After this divorce, a moral market has been created where goods have a variable standard, with local availability. This is the result of a reconstruction which wanted a smoother transition among the horns of moral dilemma created by the answers to the question what should I do?, crossing which in turn leads to new dilemmas created by answers to the question what to do?

In other words, the problem is that in contemporary society – that is in the most economically developed societies, which we commonly see as exponents of a desirable social order - a moral responsibility stops, quoting from Pascal, in front of the Pyrenees ! How is it that we are so optimistic that we believe that the moral market is compatible with that from over here? Sooner or later, to explain this compatibility will use a common standard, which requires at least a principle to cross any community and to which any individual will have responsibilities, every individual who is responsible to his community. And this operation does not involve granting a rating, but finding a benchmark, other than the community to which we belong. The observation that so far we did have not have the certainty of moral behavior arose from rules, but could be according to the rules, but based on interest is not sufficient to dispense benchmarks. The unfortunate aspect of dethroning transcultural and ahistorical foundations of the pedestal of morality does not consist in this dethronation, but in the fact that fundamentals were given up. What is more, this waiver is considered a progress, given that the optimism of those who seek reconstruction of the moral building, indicates a strong conviction that something completely useless was dropped, since the new foundation were planted in the individual, who will not hesitate to use them. Thus, "the story of progress is the story told by the winners" (Bauman. 2000. 246). True, but we must not forget that it is only a historical narrative.

Literature:

- Zygmunt Bauman. *Etica postmodernă*, Timișoara, Editura Amaracord, 2000
- Francis Fukuyama. *Marea ruptură. Natura umană și refacerea ordinii sociale*, București, Editura Humanitas. 2002
- Francis Fukuyama. *Sfârșitul istoriei și ultimul om*, București, Editura Paideia, 1992
- Douglass C. North. *Institutions*, Journal of Economic Perspective, volume 5, Number 1. 1991 (p. 97-112)

- Robert O. Putnam. Making Democracy Work; Civic Traditions in Modern Italy, Princeton, Princeton University Press. 1993
- Richard Rorty. Liberalismul burghez postmodern, în Eseuri filosofice: Obiectivitate, relativism și adevăr (vol. 1), București, Editura Univers, 2000 (p. 344-352). (2000a)
- Richard Rorty, Phatted Prophecies, Glorious Hopes, în Philosophy and Social Hope, London, Penguin Books. 2000 (p. 171-177). (2000b)
- Viorel Zaicu, Liberalismul postmodern în viziunea lui Rorty si Fukuyama, în Constructie si deconstructie în filosofia americană contemporană, Bucuresti, Editura Academiei Române, 2006, (p.753-759)

Contact – email

sorin.purec@gmail.com

THEORY OF VALUE IN NONLINEAR ENVIRONMENT

MOJMIR SABOLOVIC

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

Recent economics environment may have been bow to nonlinear economics dynamics. Mainstream economics flowing from Ricardo's approach to equilibrium reaching lose foundation. Entropy theory of value is an analytical theory based on fundamental physical laws. The entropy theory of value is the analytical formalization of Walras' vision of value as a function of scarcity.

Key words in original language

Value; Entropy; Scarcity; Substitutability; Physics Laws.

1. INTRODUCTION

Recent economics environment may have been bow to nonlinear economics dynamics. Mainstream economics flowing from Ricardo's approach to equilibrium reaching lose foundation. Neoclassicists look up to methodology of physics. Therefore, explore optimum, homeostatis with internal and external environment. Human being becomes aggregate unit. On the other hand, classical ecomists as from Smith come from methodological individualism. This is a part of Austria School of Economics nowadays. Methodology comes from biology and evolution. This is not static and nonlinear.

2. ENTROPY THEORY OF VALUE

Entropy theory of value is an analytical theory based on fundamental physical laws (Chen, 2002). Dynamics of external economics environment is anchored in laws of physics. We suppose paradigm of theirs relevance and invariance. On the contrary thoughts of various schools of economics agree with changes in external economics environment only for a short run. Current economic crisis is a proof of momentariness of economics models. In comparison to physical laws are these constant in a long run. One of the conceptions suitable for explanation of this approach in nonlinear environment is translation entropy to economics thought.

Fundamental terms for explanation are energy and entropy. Energy is the subject of the first law of thermodynamics. Entropy is the subject of the second law of thermodynamics.

Entropy theory of value contains one of the peculiar roles in economicus thoughts. It came to broader consciousness in 1940s. Progress of entropy theory of value relate to woks of Shannon and Wiener on information theory

(Shannon, 1949; Weaver, 1949). However, Shannon's definition of information is not identical with current conception.

2. ANALOGIES ECONOMICS AND PHYSICS

World around as we described via abduction. Whole variable are simplified to $(X, Y, Z, \dots)$. Today the real world of economics might not describe merely in terms of conventional economic variable (unemployment rate, GDP, aggregate demand, etc.) (Jaynes, 1991). Jayson points that macroeconomic system does not move in response to first movers from common theories. The direction of increasing entropy is similar to behavior of conservation laws of nature and government. Just as thermodynamics system makes its approach to equilibrium in the direction of increasing entropy as constrained by the conservation of mass, energy, etc. Thermodynamic entropy of macrostate is defined by specifying pressure, volume, energy, etc. The number of macrostates can be realized by the logarithm of the number of microstates (quantum states). Economic entropy S we refer is a function: $S(X, Y, Z, \dots) = \log W(X, Y, Z, \dots)$. Where W is multiplicity factor of the macroeconomic state (number of different microeconomic ways in which it can be realized) S is a state of macroeconomic factor $\exp(S)$.

Results of implication physical entropy to economic entropy suggest following. The system does not necessarily move to neighboring higher entropy available.

3. VALUE ORIGINS

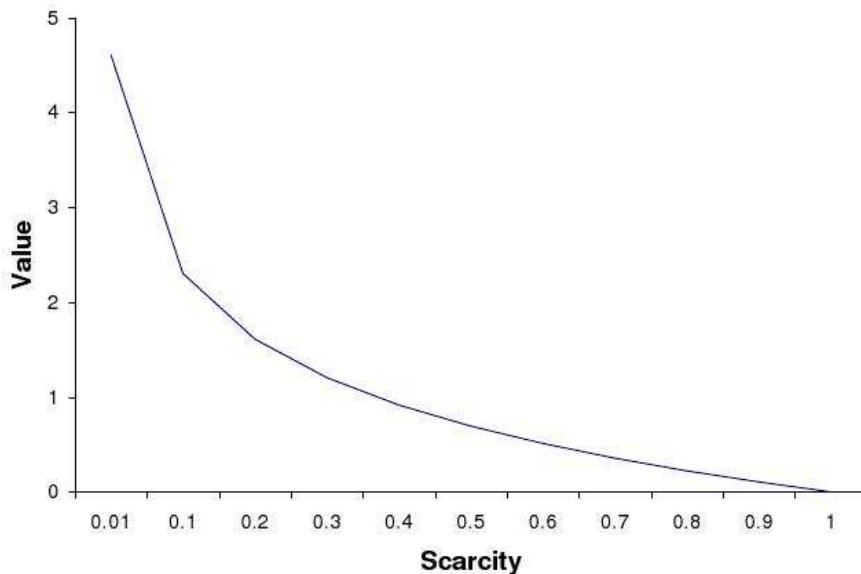
The entropy theory of value is the analytical formalization of Walras' vision of value as a function of scarcity (Chen, 2002). Chen point economic value is reduction information of entropy. From entropy law, the most universal law of nature, the increase entropy of system is spontaneous. Thus, the reduction of entropy in system takes effort. Current value theory, based on neoclassical theory of marginal utility, does not enable to measure value empirically.

Debreu points changes from calculus to convexity and topological properties, a transformation which has resulted notable gains in the generality and in the simplicity of the theory. By contrast, the entropy theory of value is established on measurable mathematical function with clear physical meaning (Chen, 2002).

Following part expresses mathematically an entropy theory of value according Chen (Chen, 2002). Value is function of scarcity. The scarcity can be defined as probability measure is a certain probability space. Value of any product has to carry out two rudimental conditions. The value of two products should be higher than value of each of them. These two products are independent. These products are not substitutes of each other. The value of any product is in conformity with theory of effective capital market. Therefore the value of any product is non-negative. As we mentioned above,

the only mathematical function that satisfy all of the above conditions is $V(P) = -\log_b P$. The b is positive constant. Further, if the scarcity of service or product can be estimated by probability measure, the expected value of this product is the average value of each possibility. The base b can be understood as the number of producers.

Figure 1: Value and Scarcity



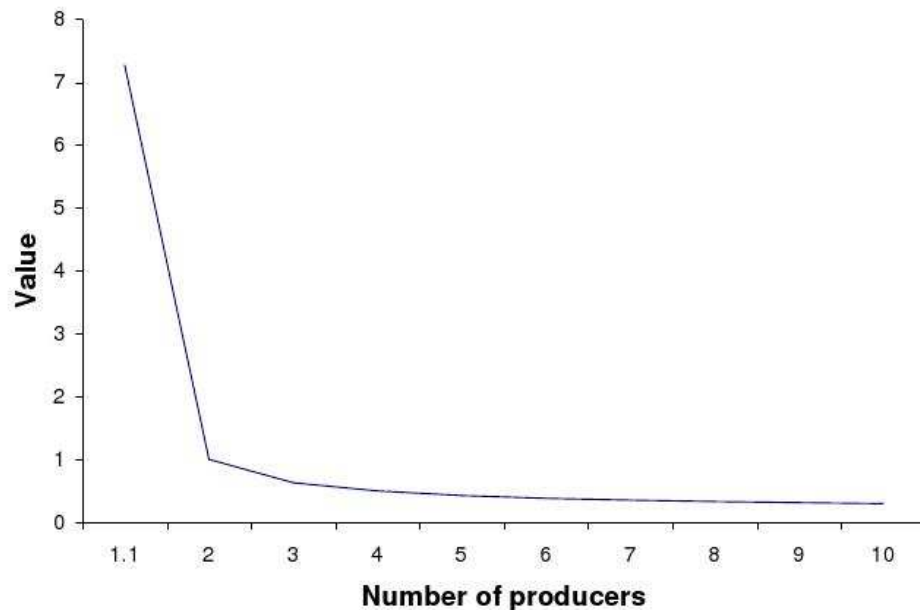
Source: Chen (2002)

Figure 1 is a graph, which shows that value is an increasing function of scarcity. Describes classical example why diamonds are worth more than water. In extreme abundance the value of a given commodity is equal to zero even if the commodity is very useful.

As Chen (2002) further pointed out, the social value can be divergent from economic value. F.i. most countries subsidize food production in various ways to guarantee the abundance of food, which causes its low economic value, see figure 2. Value is inversely related to the number of producers. When number of producers is small, the value of product is high. Concentration of branch is low (equals low entropy). These situations can reach monopolists and oligopolies.

Many product and services are not identical. The attribute which describe it is called substitutability. The value of single product X can be defined as its entropy. The total value of two products X and Y can be defined as their joint entropy. The equality holds only when both products are independent. Substitutability reduces the value of a product.

Figure 2: Value and Scarcity



Source: Chen (2002)

4. DISCUSSION

Objectified theory of value comes from entropy better from other explanation. The effort that has been made represents spontaneously increases in the entropy level. This approach is closest to an invariant measure of value of labor and other commodities. Theories built on physical foundation provide simple and intuitive results on practical problems. The entropy theory of value establishes an explicit link between economics value and physical entropy. Provides an analytical theory that is highly consistent with our intuitive understandings of economic value (Chen, 2002).

Literature:

- Debreu, G. (1959) Theory of Value. An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium. London: Yale University Press.
- Chen. J. (2002). Physical Foundation of Economics. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Jaynes, E.T. How We Use Entropy in Economics?. Online cit. [01-11-2009]. Available at: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xAQi1KxjwDMJ:bayes.wu>

Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4990-1

stl.edu/etj/articles/entropy.in.economics.pdf+entropy+in+economics&hl=cs&sig=AHIEtbS7O11GZNgNHM0QfqBPPSi6ytBNDg

- Shannon, C.E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656.
- Shannon, C. Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication, Urbana: The University of Illinois Press.

Contact – email

mojmir.sabolovic@law.muni.cz

TRŽNÍ ORIENTACE JAKO NÁSTROJ PRO ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

EVA TOMÁŠKOVÁ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

Tento příspěvek se zabývá tržní orientací jako jedním z prostředků vedoucích k vytvoření konkurenční výhody. Cílem příspěvku je prozkoumat vztah mezi tržní orientací, orientací na zákazníka, orientací na zaměstnance a podnikovým výkonem u hi-tech firem v České republice. Příspěvek obsahuje výsledky výzkumu implementace tržní orientace u hi-tech firem podporovaného Grantovou agenturou České republiky (GA402/07/1493).

Key words in original language

Tržní orientace; Podnikový výkon; Hi-tech firmy; orientace na zákazníka; orientace na zaměstnance; Česká republika.

Abstract

This paper is focused on market orientation as a one instrument for increasing of competitive advantage for companies. The objective of the paper is to investigate relationship among market orientation, customer orientation, employee orientation and business performance at hi-tech firms in the Czech Republic. The paper involves results of "Research on implementation on market orientation in Hi-tech firms" supported by Grand Agency of the Czech Republic (GA402/07/1493).

Key words

Market orientation; Business performance; Hi-tech firms; Customer orientation; Employee orientation; Czech Republic.

1. ÚVOD

V posledních měsících stále více vyvstává otázka, jakými prostředky je možné zvýšit konkurenceschopnost. V tomto směru můžeme hovořit nejen o potřebě zvyšovat konkurenceschopnost z pohledu mikroekonomického tedy z hlediska jednotlivých podniků, ale stále častěji bývá zmiňována konkurenceschopnost makroekonomická, tedy ekonomiky jako celku. Aby bylo možné zvýšit konkurenceschopnost ekonomiky, je nicméně nutné nejprve zvyšovat konkurenceschopnost jednotlivých podniků. Vysoký růstový potenciál jednotlivých podniků pak pomůže stabilizovat a zvýšit ekonomiku celé země.

Jedním z prostředků vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků je i tržní orientace. Podnik, který chce být úspěšný a neustále se rozvíjet, se musí snažit nabízet kvalitní produkty, o které mají zákazníci zájem. Aby podnik mohl nabízet takové produkty, které by navíc byly schopné obstát v

porovnání s ostatními produkty na trhu, a tržní podíl podniku se mohl nadále zvyšovat, je nutné, aby podnik měl k dispozici dokonalé informace o trhu, na který se snaží pronikat nebo na kterém již určitou dobu působí. Výše uvedené principy tvoří základní pilíře tržní orientace.

Tento příspěvek se bude zabývat tržní orientací z pohledu zvyšování konkurenceschopnosti. Cílem je zejména poukázat na případy pozitivního vlivu tržní orientace na zvyšování konkurenceschopnosti podniku a tudíž i pojetí tržní orientace jako konkurenční výhody. Při zpracování příspěvku byly použity metody deskripce při determinaci základních pojmů a principů, analýzy přínosů tržní orientace a syntézy použité při formulaci závěrů tohoto příspěvku.

2. TRŽNÍ ORIENTACE

Tržní orientace je přístup prvně zmiňovaný v pracích Kohliho a Jaworskiho (1990) a Narvera a Slatara (1990). V těchto pracích je popsán základní princip tržní orientace, uveden vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem, způsoby měření tržní orientace a základní prvky implementace tržní orientace.

Ačkoliv od publikací těchto prací uplynuly již necelé dvě desetiletí, není tržní orientace ve střední Evropě příliš známa a aplikována. Přesto již od té doby vznikly desítky prací a vědeckých studií publikovaných v nejrůznějších mezinárodních časopisech. Tyto práce ve velké míře navázaly na již zmíněné pionýrské práce a koncepci tržní orientace dále rozvinuly. Díky nim máme k dispozici desítky definic, způsobů měření a implementace tržní orientace. Zjednodušeně však lze tržní orientaci definovat jako přístup, který umožňuje manažerům zaměřit se na externí a interní prostředí a činnosti, které mají pozitivní vliv na podnikový výkon (Tomášková, 2005).

S implementací tržní orientace je však spojena celá řada bariér, které tuto implementaci znesnadňují či omezují. Bariéry tržní orientace se váží k externímu prostředí, tedy k prostředí, které je samotnými podniky velmi obtížně ovlivnitelné. Tyto externí bariéry jsou spojeny s činností státního aparátu a legislativy, dále pak s vývojem nových technologií a omezeními ze strany ekonomiky. Další bariéry jsou spojeny se subjekty oborového prostředí, tj. koncovými zákazníky, konkurencí, dodavateli či případnými distributory. Prvky oborového prostředí jsou v porovnání s externím prostředím již snadněji ovlivnitelné. Třetí skupinu bariér spojených s implementací tržní orientace tvoří prvky interního prostředí. Mezi tyto můžeme zařadit přístup top managementu, zaměstnanců a interfunkční koordinaci. Prvky interního prostředí jsou v porovnání s prvky zbylých prostředí nejsnadněji ovlivnitelné. Často však právě prvky interního prostředí tvoří největší bariéry v implementaci tržní orientace.

2.1 PRINCIPY TRŽNÍ ORIENTACE

Existuje několik základních principů tržní orientace. Důležitost jednotlivých principů může být různá v závislosti zejména na samotných specifikách trhu, na kterém podnik působí. Nelze však spoléhat pouze na aplikaci jednoho principu s tím, že ostatní principy budou opomíjeny. Tato idea je velmi krátkozraká. Mezi principy tržní orientace můžeme zařadit níže uvedené body.

- Monitoring zákazníka

Zákazník je v centru dění tržní orientace. Zejména se sledují jeho požadavky a přání a snahou je maximalizovat prostřednictvím produktů jeho spokojenost. Jedině tímto způsobem je možné udržet a v lepším případě i zvyšovat tržní podíl.

- Monitoring konkurence

Dalším principem tržní orientace je pravidelný monitoring a analýza konkurence a jejích produktů. Cílem je nabízet takové produkty, které mají pro zákazníka vyšší hodnotu než jaké nabízí konkurence.

- Monitoring dalších stakeholderů

Nejen zákazníci a konkurence jsou stakeholdery, na které by se měl podnik orientovat. Nelze také zapomínat na zbývající stakeholdery, které sice na podnik a jeho činnost nemusejí mít primární vliv, ale absence monitoringu jejich názorů a postojů může být pro podnik někdy i otázkou existenci. Např. je nutné analyzovat kvalitu dodávek jednotlivých dodavatelů, názory a postoje občanů města, v níž má podnik své sídlo apod.

- Analýza získaných poznatků

Získané poznatky je nezbytné správně analyzovat pro odhalení změny tendencí na trhu. Jedině důkladná analýza může přispět ke správnému dešifrování získaných informací.

- Implementace získaných poznatků do rozhodnutí

Samotný monitoring dění je vykročením k aplikaci tržní orientace. Nicméně toto vykročení samo o sobě rozhodně nestačí, pokud podnik nebude implementovat nejnovější poznatky do svých rozhodnutí. Řada podniků často zjišťuje spokojenost zákazníka, ovšem pro některé je primárním důvodem této činnosti získání a obhájení certifikátu ISO a samotné výsledky tohoto výzkumu mohou být podružné.

- Vývoj a aplikace nejnovějších technologií a vědeckých přístupů

Vývoj a zejména pak samotná aplikace nejnovějších technologií je principem tržní orientace, který již nemusí být všeobecně známý. Každý podnik by měl být maximálně flexibilní, a to platí nejen u reakce na změny požadavků a přání zákazníků či chování konkurence, ale měl by takové chování předvídat či je sám ovlivňovat. K tomu může právě přispět využívání nových technologií. Tím jsou dány i vysoké nároky na zaměstnance z hlediska odbornosti a je vyžadována snaha neustálého zvyšování kvalifikační úrovně. Podniky, které splňují tuto podmínku jsou nazývány tzv. učícími se organizacemi.

- Flexibilita

V současném konkurenčním prostředí získává na významnosti čas. Schopnost rychle a spolehlivě reagovat na požadavky zákazníků je často kritickým faktorem pro získání a udržení dobrých vztahů se zákazníky. Jiné zákazníky může více zajímat spolehlivost doby realizace než její zkrácení na minimum. Pokud je spolehlivost dodávek pro klíčové segmenty zákazníků životně důležitá, bude měřítko dodávky na čas užitečnou hybnou silou spokojenosti zákazníka a jeho udržení. Flexibilita by se samozřejmě měla odvíjet od očekávání zákazníka.

Je možné říci, že tržní orientace „roste a padá“ s flexibilitou. Podnik může být orientován na zákazníky, může pravidelně zjišťovat změny jejich potřeb a přání, a taktéž může monitorovat chování konkurence i dalších stakeholderů, nicméně pokud zjištěné informace nebudou flexibilně aplikovány do rozhodnutí, pak tyto získané informace ztrácejí své opodstatnění.

- Komunikace

Komunikací je nejen míněna samotná komunikace podniku se zákazníky, zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka a jejich spokojenosti, či komunikace s ostatními stakeholdery, ale také komunikace uvnitř podniku. Top manažeři by měli pravidelně komunikovat nejen s nižšími manažery, ale také se samotnými zaměstnanci. Tito mohou mít zajímavé postřehy přímo z výroby či ze styku se zákazníky a jejich podněty mohou být pro činnost podniku velmi přínosné. Navíc pravidelná komunikace se zaměstnanci pomůže odstranit případnou řevnivost mezi odděleními či konkrétními zaměstnanci. Rychlost komunikace je závislá na velikosti podniku, čím je podnik větší, tím je komunikace pomalejší a může docházet k různým informačním šumům. Nicméně i ve velkých podnicích je možné zpracovat takový informační systém, který komunikaci maximálně urychlí.

- Kooperace

Dá se říci, že velká část spotřebitelů nemá ráda nahodilé vztahy, ale spíše preferuje kooperativní vztahy s prodejcem. Často jsou zákazníci při

rozhodování o zakoupení výrobku více ovlivnění pozitivním vztahem k prodejci než nabízenými balíčky služeb nebo cenou. Dlouhodobá spolupráce mezi kupujícím a prodávajícím je prvek zahrnutý v rozhodovacím procesu zákazníka o nákupu. Tento vztah je považován za příležitost pro zákazníka spřátelit se s prodejcem během nebo také po uskutečnění koupě daného produktu. (Kaňovská, Tomášková, 2009)

Kooperací se také rozumí kooperace v rámci jednotlivých oddělení či mezi jednotlivými zaměstnanci. Stejně jako komunikace je kooperace závislá na velikosti podniku. U velkých podniků může být kooperace vázána na rozhodnutí top manažerů a může díky tomu také docházet k určitým časovým prodávám, nicméně při volbě vhodné organizační struktury by se tento nedostatek měl snížit.

- *Snižování formalizace a centralizace*

Přílišná formalizace a centralizace brání implementaci tržní orientace, zejména má negativní vliv na komunikaci uvnitř podniku a kooperaci jednotlivých zaměstnanců.

- *Spokojenost zaměstnanců*

Strategie založená na tržní orientaci je sama významným stimulačním prostředkem motivujícím zaměstnance k podávání vyšších výkonů. Důraz je kladen především na otevřenost, důvěru, možnost profesního růstu apod. Taktéž spokojenost zákazníků je významným faktorem spokojenosti zaměstnanců. Nejedná se jen o finanční hledisko, kdy s mírou spokojenosti zákazníků roste i výše zisku, ale také hledisko psychologické, tedy pocitu užitečnosti z dobře odvedené práce.

- *Dlouhodobý charakter*

Tržní orientace předpokládá dlouhodobé působení podniku na trhu. Taktéž ostatní principy tržní orientace přispívají k dlouhodobému udržení podniku na trhu. Tato dlouhodobost se projevuje i ve vizi, cílech a zvolené strategii podniku.

Strategie založená na principech tržní orientace se vyznačuje dlouhodobým charakterem, samotná aplikace tržní orientace tudíž vede k dlouhodobému rozvoji organizace. Ruekert (1992) ve své studii poukázal na pozitivní vztah mezi tržní orientací aplikovanou v organizacích a dlouhodobým rozvojem těchto podniků. Toto tvrzení je podloženo následujícím argumentem - tržní orientace vede ke spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, vyššímu finančnímu výkonu, k získání konkurenční výhody. Vlastnictví konkurenční výhody má pak významný vliv na postavení organizace na daném trhu a na její existenci.

3. TRŽNÍ ORIENTACE A KONKURENCESCHOPNOST

Již výše uvedené principy tržní orientace naznačují přínosy, které může tržní orientace podnikům přinášet. Zejména se jedná o dlouhodobost podnikání, zlepšování komunikace napříč jednotlivými řídicími úrovněmi i mezi zaměstnanci navzájem, snižování formalizace a centralizace a zvyšování kooperace v rámci organizace.

Dalším přínosem je zvyšování tržního podílu díky orientaci na potřeby a přání zákazníků, zjišťování jeho spokojenosti. V literatuře se předpokládá, že jsou-li očekávání zákazníka vyšší než to, s čím se ve skutečnosti setkává, bude nespokojen. Ale čistě teoreticky může nastat případ, kdy zákazník sníží svoje očekávání a bude spokojen i v případě, ve kterém by před snížením svých očekávání spokojen nebyl. To především platí u produktů, od nichž zákazník neví, jaká jsou jeho očekávání, tedy u nových produktů či u produktů, které nejsou příliš často nakupovány. Každá předchozí zkušenost ovlivní zákaznickova očekávání, takže není možné, aby očekávání zákazníka donekonečna rostla. Je také obtížné srovnávat očekávání jednotlivých zákazníků. Jak uvádí Storbacka a Lehtinen (2002) zkušenosti samy o sobě utvářejí zákazníkův celkový dojem.

Pokud produkt přináší zákazníkům kýženou hodnotu a jsou-li zákazníci s tímto produktem spokojeni, pak je možné předpokládat, že tito zákazníci se stanou stálými zákazníky. Tržní orientace tudíž má pozitivní vliv na udržení a zvýšení tržního podílu.

Výše uvedené přínosy mají pozitivní dopad na zvyšování příjmů podniku. Pokud toto zvyšování příjmů zachytíme čistě z účetního hlediska, pak se projeví v přírůstku finančních prostředků. Tento přírůstek pak také tenduje ke snižování nestability cash-flow, což ocení zejména akcionáři. Druhým pozitivním prvkem zvyšování příjmů podniku je i růst ziskovosti.

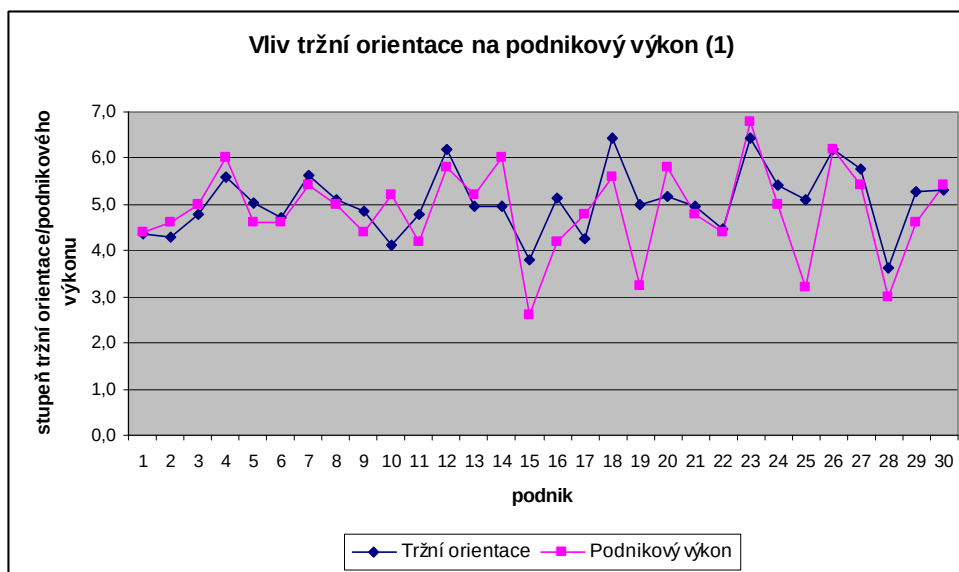
Všechny tyto přínosy tržní orientace v sobě soustřeďuje podnikový výkon. Kloubí se v něm jak tržní přínosy, tak přínosy finanční. O tom, že existuje pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem byla publikována řada vědeckých studií. Tento vztah byl zkoumán u velkých organizací (Jaworski a Kohli 1993), u malých organizací Deng a Dart (1999), u výrobních organizací (Langerak 1997), u poskytovatelů služeb (Osborne a Gray, 2000; Gray a kol., 2000; Hooley a kol., 2001), u průmyslových organizací (Narver a Slater 1990), u organizací zaměřené na spotřební zboží (Avlonitis a Gounaris 1997), u ziskových (Harrison-Walker, 2001) a neziskových organizací (Balabanis a kol. 1997; Vázquez, 2002), na vyspělých trzích (Liu, 1995) a u transformujících se ekonomik (Akimova 2000).

V těchto studiích je výkon výhradně stanoven prostřednictvím měření. Je nutné poznamenat, že většina výzkumů prokazuje korelaci tržní orientace s podnikovým výkonem. Studie prokazující opak jsou velmi vzácné.

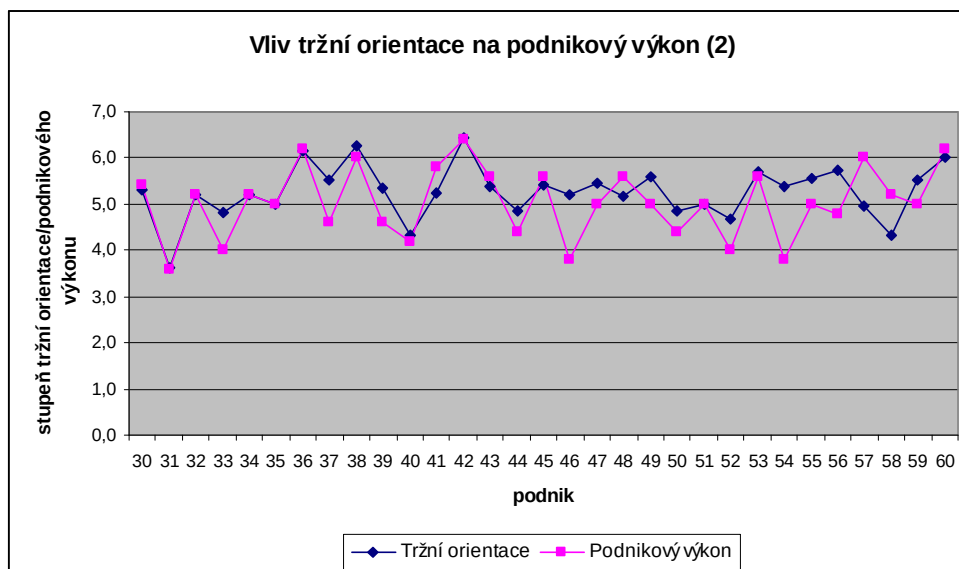
3.1 TRŽNÍ ORIENTACE A PODNIKOVÝ VÝKON U HI-TECH FIREM V ČR

Hi-tech firmy patří k oborům s velmi vysokým růstovým potenciálem a bývají také označovány za „motor“ pokroku. Šimberová (2007) uvádí, že toto odvětví je založeno na aplikaci nejnovějších poznatků, přičemž však v literatuře není doposud jednotně definováno, a také, že se jedná o velmi vyspělou technologii, která se využívá ve specifických „high-level“ oborech. O tom, že se hi-tech těší zvýšenému zájmu, svědčí i řada programů a podpor, které jsou určeny hi-tech firmám či subjektům zabývajících se výzkumem v oblasti hi-tech.

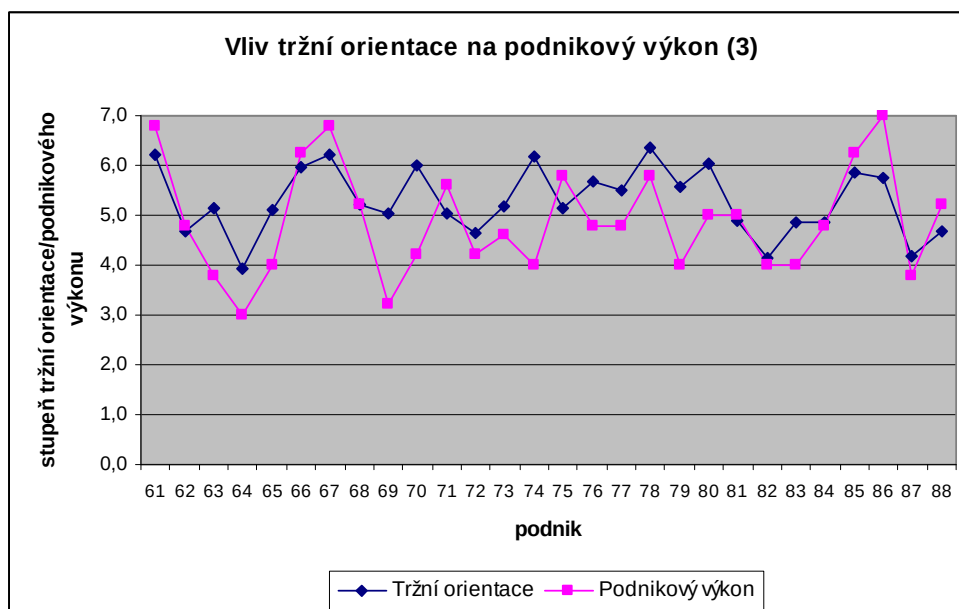
Výzkum vztahu tržní orientace a podnikového výkonu byl realizován v roce 2008 a na počátku roku 2009 na základě dotazníků, viz Tomášková 2005. Tyto dotazníky obsahují sedmistupňovou škálu tržní orientace. Zvláště jsou pak uvedeny otázky vztahující se k podnikovému výkonu. Z výzkumu realizovaného u hi-tech firem působících v České republice jsme obdrželi celkově 88 vyplněných dotazníků. Vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem je uveden v Grafu 1 - 3.



Graf 1: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u první třetiny respondentů



Graf 2: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u druhé třetiny respondentů



Graf 3: Vliv tržní orientace na podnikový výkon u třetí třetiny respondentů

Z výše uvedených grafů je možné jasně vypožorovat pozitivní vztah mezi tržní orientací a podnikovým výkonem. Pokud je míra tržní orientace nízká, pak je i nízká míra podnikového výkonu a opačně. Vzhledem k tomu, že vyšší podnikový výkon upevňuje pozici podniku na trhu, je tedy možné říci, že tržní orientace přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

4. ZÁVĚR

K implementaci tržní orientace je nutné v rámci podniku aplikovat všechny principy. Mezi tyto zejména patří seznámení se s podstatou tržní orientace; analyzování silných a slabých stránek manažerů, kteří řídí podnik; zvýšení a zjednodušení komunikace a kooperace uvnitř podniku, případně poupravení

některých dalších prvků firemní kultury; získání, analýza a implementace důležitých informací od všech stakeholderů do rozhodování podniku.

Obecně lze říci, že tržní orientace je jedním z prostředků, které mohou zvýšit konkurenceschopnost podniku. Mezi přínosy tržní orientace patří dlouhodobost podnikání; zefektivňování vzájemné komunikace a kooperace uvnitř podniku i s ostatními stakeholdery; snižování formalizace a centralizace; zlepšování finančních výsledků podniku a zvyšování tržního podílu.

Tržní orientace tedy má tedy pozitivní vliv na podnikový výkon (ať již tržní či finanční). Zvyšování podnikového výkonu pak přispívá k získání či uhájení si konkurenční výhody a tudíž ovlivňuje celou konkurenceschopnost podniku. Tento výsledek může být pro mnohé podniky zajímavý a může představovat prvotní impuls ke změření vlastní tržní orientace a nalezení a následnému odstranění vlastních bariér bránících vyššímu stupni tržní orientace.

Literature:

- Akimova, I. Development of Market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, 2000, vol. 34, no. 9/10, pp. 1128 – 1148.
- Avlonitis, G. J., Gounaris, S. P. Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 1997, vol. 26, pp. 385-402.
- Balabanis, G., a kol. Market orientation in the top 200 British charity organisations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 8, pp. 583 – 603.
- Deng, S., Dart, J. The Market orientation of Chinese enterprises during a time of transation. *European Journal of Marketing*, 1999, vol. 33, no. 5/6, pp. 631 – 654.
- Gray, B. a kol. Are service firms more market oriented? *ANZMAC Visionary Marketing for the 21 st. Century: Facing the Challenge*, 2000, pp. 432-436.
- Harrison-Walker, J. L. The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, 2001, vol. 6, pp. 137 – 172.

- Hooley, G. a kol. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 2003, vol. 37, no. 1/2, pp. 86 – 106.
- Kaňovská, L., Tomášková, E. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?* Brno: CERM, 2009, ISBN 978-80-7204-619-5.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 1993 vol. 30, pp. 467 –77.
- Langerag, F. The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market and its business performance. *International Journal of Market Research*, 1997, vol. 43, pp. 43 – 62.
- Liu, H. Market Orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 1995, vol. 29, no. 1, pp. 57 – 71.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- Osborne, P., Gray, B. Forms of market orientation in New Zealand service firms. *ANZMAC Visionary Marketing for the 21. st Century: Facing the Challenge*, 2000, pp. 895 – 898.
- Ruekert, R. W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 1992, vol. 9, pp. 225-245.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- Šimberová, I. *Marketing in Hi-tech Firms*. Bratislava: Zborník ze 17. mezinárodní vědecké konference: Moderné přístupy k manažmentu podniku. 9 s. 2007. ISBN 978-80-227-2750-1.

- Tomášková, E. (2005). Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon, Brno: Vutium, Brno. 29 s. ISBN 8021430273.
- Vázquez, R. a kol. Market orientation and social services in private non-profit organisations. European Journal of Marketing, 2002, vol. 36, no. 9/10, pp. 1022 - 1046.

Contact – email

eva.tomaskova@law.muni.cz

VYSOKÁ MÍRA DUVĚRY V ORGANIZACI JAKO KLÍČOVÝ FAKTOR JEJÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

IVAN VÁGNER

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstract in original language

Soudobá finanční a ekonomická krize má nesporně i zdánlivě iracionální příčiny. Jednou z nich je krize důvěry, která se projevuje na individuální, organizační i celospolečenské úrovni. Předmětem tohoto příspěvku je problematika důvěry v organizaci (dále jen OJ) a jeho cílem je nabídnout podněty k formování vysoké míry důvěry v OJ a tím, bez investičních nákladů, vytvořit předpoklady k podstatnému růstu konkurenceschopnosti OJ při výkonu jejího poslání.

Key words in original language

Organizace (OJ); vysoká škola; důvěryhodnost; konkurenceschopnost; důvěra v organizaci; prvky důvěryhodnosti; integrita; úmysly; způsobilost; výsledky.

Abstract

The contemporary financial and economic depression has doubtless as well as irrational causes. One of them is the confidence crisis – in fact it shows on the individual, organizational and societal level. The confidence within organization is a subject of this contribution with the objective to offer some stimuli for the forming a higher degree of the confidence within organization. It necessary underline the forming a higher degree of the confidence within organization doesn't require any capital expenditure whereas it creates assumptions for the significant increase of the organizational competitiveness.

Key words

Organization (OJ); univerzity; credibility; competitiveness; confidence within organization; credibility elements; integrity; meanings; competence; results.

1. ÚVOD

Při příležitosti loňské konference „Dny práva“ jsem zpracoval příspěvek „Důvěra nejen v managementu“, v němž jsem rámcově pojednal o krizi důvěry, která je, podle mého názoru, jednou z příčin prohlubující se globální finanční a ekonomické recese a pokusil se vymezit soubor doporučení v obecném slova smyslu, jak tuto krizi začít překonávat.

Tento příspěvek navazuje na příspěvek z minulého roku, jde však do hloubky a zaměřuje se především na problematiku důvěry v organizaci (dále jen v OJ) s vazbou na její konkurenceschopnost. Stejně jako v loňském roce

jsou teoretickým východiskem zpracování příspěvku poznatky z publikace Stephena M.R. Coveyho „Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše“.¹ V této publikaci je o fenoménu důvěry pojednáno v pěti vlnách od sebedůvěry až po důvěru v lidské společnosti jako celku, přičemž otázka nastolení důvěry v OJ je řešena v rámci třetí vlny. Jelikož se „jádro“ třetí vlny důvěry váže k základním prvkům důvěryhodnosti, zvolil jsem za cíl zpracování letošního příspěvku rámcovou, subjektivně pojatou komparaci Stephena M.R. Coveyho [dále jen Covey(ho)] „etalonu“ organizační kultury vysoké důvěry v OJ s realitou „jádra“ třetí vlny důvěry v našich OJ s následným navržením několika podstatných doporučení ke zvýšení důvěry v rámci českých OJ jako klíčového předpokladu růstu jejich konkurenceschopnosti.

Mnou charakterizovaná realita stavu důvěryhodnosti v českém organizačním prostředí je zachycena v příspěvku v bezprostřední návaznosti na relevantní popis Coveyho „etalonu“ „jádra“ třetí vlny důvěry, a to prostřednictvím textu s písmem „kurzíva“. První odstavec charakteristiky subjektivně vnímané reality vyjadřuje mé stanovisko v obecném slova smyslu, druhý odstavec pak uvádí konkrétní příklady reality v českém vysokoškolském prostředí. Při zpracování příspěvku jsem, kromě výše zmíněné návaznosti na Coveyho teoretická východiska, využil vlastní zkušenosti z výkonu manažerských funkcí zejména ve vysokoškolském prostředí, zkušenosti vysokoškolského vědeckopedagogického pracovníka a v neposlední řadě také poznatky z poradenské činnosti.

2. PODSTATA A OBSAH ZÁKLADNÍCH PRVKŮ DŮVĚRYHODNOSTI

Důvěryhodnost každého člověka, ale i jakékoliv OJ je dána, podle Coveyho, čtyřmi základními prvky:

- *Integritou*
- *Úmysly*
- *Způsobilostí*
- *Výsledky.*²

¹ COVEY, M.R.S. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha : Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8

² COVEY, M.R.S. (2008), s. 74-76

Být nositelem **integrity** znamená stejně myslet, stejně se vyjadřovat a stejně jednat, nebo jinak řečeno: vyznačovat se čestností, tj. mluvit a jednat pravdivě a současně zanechat u druhých dojem, že tomu tak opravdu je. Lze tedy konstatovat, že integrita v sobě obsahuje:

- **Soulad** – Nositel integrity dělá, co říká, přičemž veškeré jeho uvažování, vyjadřování i jednání je v souladu s jeho vyznávanými hodnotami a přesvědčením (vírou).
- **Skromnost a pokoru** – Skromné a současně pokorné subjekty (jedinci i OJ) nejsou „slaboši“. Naopak, uvědomují si své přednosti, ale také své slabiny a snaží se spolupracovat nezištně s druhými subjekty, jež oplývají potřebnými komplementárními přednostmi.
- **Odvahu** – Jde o odvahu nositelů integrity „dělat správné věci“ i tehdy, když to je obtížné a někdy i osobně či společensky zdánlivě nepřijatelné.

Respektování integrity je považováno v českém prostředí spíše za projev „pošetilosti“, než za východisko k budování důvěryhodnosti OJ. Stalo se samozřejmostí působit na okolí „krásnými“ slovy, nikoliv skutečně ušlechtilými činy, proto je i soulad myšlení, vyjadřování a jednání spíše „vzácným“ jevem. Projev skromnosti a pokory je vnímán jako slabost, jakoby dobrovolný ústup z dosažených pozic OJ v oboru působnosti. Odvaha „dělat správné věci“ je pak nahrazována předstíráním ušlechtilých záměrů jejich budoucí „produkce“, přičemž „vévodí“ forma nad obsahem a mnohdy i manipulace okolím.

Typickým porušením integrity jsou ve své podstatě procesy akreditace vysokoškolských studijních programů. Obecně se akceptuje následující postup: Vysoké školy, resp. jejich součásti věnují maximální pozornost a úsilí tomu, aby byly akreditační komisi předloženy takové podklady o navrhovaných studijních programech, které po formální a obsahové stránce vyhoví kritériím úspěšné akreditace. Akreditační komise hodnotí návrhy výhradně podle toho, co je na „papíře“, skutečná realita připravenosti realizace studijních programů není předmětem jejího zájmu. Důsledkem takového postupu a přístupu je, že nemusí být (a také často není) zaručen soulad mezi obsahem podkladů k akreditaci a realitou připravenosti žadatele, návrhy jsou ambicióznější, než je vysoká škola, resp. její součást schopna zabezpečit a co je zvláště závažné, existují případy, kdy jsou navrhovány a potažmo akreditovány studijní programy, které nezaručují žádoucí uplatnitelnost absolventů těchto programů na budoucím trhu práce.

Úmysly jedinců i OJ jsou determinovány jejich potřebami, zájmy a motivy. Pokud jsou v nich obsaženy starostlivost o druhé lidi, o „produkci správných věcí“ a pozitivních externalit, touha naplňovat výkon poslání v souladu s přírodními zákony a potažmo mentálními principy, pak lze takové úmysly označit za opravdu důvěryhodné.

Míra integrity + zaměření úmyslů jedinců i OJ jsou základním pilířem jejich důvěryhodnosti.

Úmysly českých OJ jsou orientovány především na krátkodobé efekty, aniž se berou příliš v úvahu dlouhodobé důsledky těchto úmyslů. Velmi často jsou úmysly pouze deklarovány a honosně prezentovány, přičemž se vůbec neuvažuje o jejich skutečném naplnění. V úmyslech je někdy skryta „produkce“ negativních externalit, o nichž se záměrně pomlčí.

Úmysly vysokých škol a jejich součástí, ve smyslu výkonu jejich poslání, jsou stimulovány vnějším „tlakem“ k masifikaci výchovně-vzdělávacího procesu a k podstatnému zvýšení vědeckovýzkumné činnosti. Zdánlivě je tak vše v pořádku, neboť proč nemít v populaci stále vyšší míru vysokoškolsky vzdělaných jedinců a proč důrazem na rozvoj vědeckovýzkumných aktivit nepřinutit vědeckopedagogické pracovníky k rozsáhlé tvůrčí práci. Bohužel důsledky výše implicitně naznačené finančně zaměřené stimulace vede k poklesu kvality výchovně-vzdělávacího procesu, k rezignaci na výchovnou složku tohoto procesu, k vědeckovýzkumné činnosti, jejíž zaměření se mnohdy zcela míjí s podporou zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu a v konečném důsledku k postupnému odklonu od základní podstaty existence vysoké školy jako vzdělávací instituce.

Sebelépe formovaný a zamýšlený základní pilíř důvěryhodnosti (integrita + úmysly) ještě nezaručuje, že bude konkrétní subjekt svým okolím vnímán jako důvěryhodný. K dosažení externě vnímané důvěryhodnosti musí mít konkrétní subjekt též potřebné způsobilosti k výkonu a rozvoji svého poslání a skutečně dosahovat účelných výsledků. V návaznosti na Coveyho pojetí základního pilíře důvěryhodnosti musí mít příslušný subjekt i žádoucí kompetentnost (způsobilost + výsledky).

Pro vyjádření individuální způsobilosti použil Covey akronym „NPSZS“³, tzn., že způsobilost jedince je dána jeho:

- Nadáním – Obsahuje tzv. „narozeninové dary“ (vlohy, silné stránky a přednosti).
- Postoji – Představují paradigma, z nichž „vyvěrá“ vnímání světa, sebe samého a způsob jakým žije.
- Schopnostmi – Jde o to, co skutečně jedinec umí a ovládá automaticky.
- Znalostmi – Jde o syntézu naučených a osvojených vědomostí, které jsou výsledkem vnímání okolního prostředí i sebe samého.

³ COVEY, M.R.S. (2008), s. 114

- Stylem – Představuje jedinečný, originální, konkrétní přístup a projev osobnosti jedince.

Způsobilost OJ je dána potenciálem jejich lidských zdrojů, což neznamená prostý součet individuálních způsobilostí interních „stakeholders“ OJ (zejména vlastníků, manažerů, spolupracovníků). Záleží na kvalitativní úrovni managementu lidských zdrojů zejména top managementu OJ, zda se dosáhne synergického efektu systémovým propojením individuálních způsobilostí interních „stakeholders“ OJ. V každém případě jde o jednu z nejnáročnějších součástí působnosti managementu OJ. Jsem přesvědčen praktickým ověřením, že k zajištění žádoucího synergického efektu přispěje významně aplikace profilových analýz hodnotících kompatibilitu vlastností interních „stakeholders“ OJ a jimi potenciálně či již skutečně zastávaných pracovních pozic v OJ, jejichž výsledkem by měla být co nejúčelnější alokace spolupracovníků a manažerů v rámci OJ.

Způsobilost našich OJ je profesně dobrá, slabinou však jsou sociální způsobilosti a sociální zralost interních „stakeholders“. Velmi často se lze setkat s propastným rozdílem manažerské způsobilosti vlastníků a top manažerů OJ a potažmo tak s téměř „antagonistickými“ protiklady jejich zájmů. V málokteré OJ se daří managementu OJ dosáhnout pozitivního synergického efektu systémovým propojením individuálních způsobilostí interních „stakeholders“. Velkou a vleklou slabinou v OJ je úroveň osobního a strategického managementu. V neziskovém sektoru navíc stále dochází k podceňování významu manažerské způsobilosti jako klíčového předpokladu úspěšného a perspektivního výkonu a rozvoje poslání OJ.

Pokud jde o hypoteticky provedenou komparaci způsobilosti interních „stakeholders“ českých vysokých škol s etalonem způsobilosti vysokých škol ve vyspělých zemích, je nutno přiznat, že zaostáváme. Příčin tohoto stavu je celá řada, přičemž není opodstatnělé považovat za nejzávažnější příčinu nižší finanční zdroje pro zabezpečení výkonu poslání vysokých škol. Za hlavní příčinu neutěšeného stavu spatřuji ve snaze neúměrně rychle dosáhnout srovnatelné míry vysokoškolsky vzdělané populace, aniž jsou k dispozici reálné předpoklady a zdroje nutné k zabezpečení kvalitního výchovně-vzdělávacího procesu, jenž bude garantovat žádoucí uplatnitelnost absolventů na trhu práce. Z hlediska vlastní odbornosti považuji za závažnou slabinu v rámci oněch předpokladů samotný legislativně vymezený systém managementu veřejných vysokých škol, jenž je formován s důrazem na uplatnění akademické samosprávy jako priority číslo jedna. Takovýto systém managementu zaručuje proklamovanou akademickou svobodu, aniž přihlíží k požadavkům kladeným na směřování výkonu a rozvoje jejich poslání v podmínkách formující se globální znalostní společnosti. Abych byl konkrétnější, tak např. vnímám tyto za závažné nedostatky stávajícího systému managementu veřejných vysokých:

- toleruje porušení principu rovnosti pravomocí a odpovědnosti senátů vysokých škol a jejich součástí,

- volený top management vysokých škol není systémově veden k žádoucí připravenosti pro výkon vrcholových manažerských funkcí,
- členové voleného top managementu vysokých škol jsou v průběhu funkčního období *de facto* v „schizofrenním“ postavení, neboť vedle své klíčové role lídrů vysokých škol, jsou nuceni vykonávat vědeckopedagogickou činnost, což v konečném důsledku nutně vede k podceňování jejich manažerské působnosti.

Završujícím prvkem důvěryhodnosti jsou prokazatelné **výsledky** jedinců i OJ. Co by bylo platné, kdyby byla příslušným subjektem ctěna integrita, konkrétní subjekt měl ty nejšlechetnější úmysly a nadstandardní způsobilost, avšak nepromítl by tyto tři prvky do „očividně“ pozitivních výsledků. Teprve to, že byly subjektem v minulosti „vyprodukovány“ a v současnosti jsou dosahovány účelné výsledky navíc účinným, hospodárným a společensky odpovědným způsobem v náležité kvantitě, kvalitě a čase utvrzuje jeho okolí, že jde opravdu o důvěryhodný subjekt (jedince či OJ), jež s největší pravděpodobností nezkłame relevantní okolí (především své zákazníky a klienty) ani v budoucnosti.

Výsledky produkce českých OJ jsou převážně průměrné kvalitativní úrovně, často jsou dosahovány s vyššími náklady a nižší produktivitou než u srovnatelné konkurence. Vytváření vyšší přidané hodnoty pro zákazníka není v průměru považováno za klíčové kritérium úspěšnosti OJ. Od toho se odvíjí nízká invenční i nižší inovační aktivita OJ. Tendence k průměrnosti a tudíž i smířlivost s nižší konkurenceschopností OJ je mnohde zakořeněna v organizační kultuře OJ. Vyskytují se případy, kdy top management OJ tendenci k průměrnosti nejen toleruje a navenek obhájí v souladu s chybným principem „zvenku dovnitř“ (my za to nemůžeme, naše problémy jsou zapříčiněny námi neovlivnitelnými vnějšími okolnostmi).

Výsledky „produkce“ českých vysokých škol upřednostňují kvantitu před kvalitou. Otázka uplatnitelnosti absolventů na trhu práce je vysokými školami všeobecně podceňována, přičemž jde fakticky o klíčové kritérium jejich úspěšnosti. Absolventi našich vysokých škol jsou sice v průměru nositeli dobrého odborného vzdělání, slabinou je však jejich sociální kompetentnost. Česká společnost zatím toleruje stav, kdy za důkaz pozitivního výsledku výchovně-vzdělávací činnosti vysokých škol je pokládáno pouze obdržení vysokoškolského diplomu, což pochopitelně „změkčuje“ nároky na efektivnost vysokoškolského studia. Pokud jde o vědeckovýzkumné výsledky vysokých škol je obtížné tyto výsledky komplexněji hodnotit. Domnívám se přesto, že jsou v průměru na vyšší kvalitativní úrovni než ve výchovně-vzdělávací oblasti. Je to způsobeno mj. tím, že v poslední době je z centra kladen větší důraz ze dvou základních funkcí vysokých škol na jejich vědeckovýzkumnou činnost. Vyšší kvalitu mají vědeckovýzkumné výsledky přírodovědné a technické obory na vysokých školách, zatímco jejich společenskovední obory zaostávají. V souhrnu považují za závažnou slabinu hodnocení výsledků „produkce“ vysokých škol

skutečnost, že jde převážně o interní způsob tohoto hodnocení. Pokusy o externí hodnocení se sice sporadicky objevují, ale tato zpětná vazba je více méně na akademické „půdě“ ignorována, v lepším případě je její vypovídací schopnost zpochybňována.

3. DOPORUČENÍ K ZVÝŠENÍ DŮVĚRYHODNOSTI V RÁMCI ČESKÝCH OJ A TÍM I JEJICH KONKURENCESCHOPNOSTI

Abych nezůstal jen u subjektivního hodnocení reality důvěryhodnosti a potažmo tak i konkurenceschopnosti našich OJ, jsou v dalším textu uvedena doporučení, která by měla nepříznivý stav důvěryhodnosti českých OJ, jako významného faktoru jejich konkurenceschopnosti, eliminovat.

Výchozím doporučením je obecné uvědomění si, že odpovědnost za žádoucí změnu současného stavu důvěryhodnosti OJ bude vždy „ležet“ především na jejich top managementech a někdy i na jejich vlastnících. Příkladné důvěryhodné chování členů top managementu je vždy hlavním impulsem pro nastolení důvěryhodnosti v rámci jakékoliv OJ. Tím samozřejmě nechci podcenit význam vlivu individuálních důvěryhodných postojů všech interních „stakeholders“ OJ, které mohou být „ostrůvky“ pro šíření „zdraví“ (formování organizační kultury vysoké důvěry) v OJ.

Druhým doporučením je opět směřováno především k členům top managementu OJ. Jde o to, aby se dobře seznámili s teoretickými poznatky o základních prvcích důvěryhodnosti (viz výše) a vhodným způsobem je aplikovali při implementaci v konkrétních podmínkách dané OJ.

Třetím doporučením pro všechny interní „stakeholders“ (samozřejmě, že se opět přednostně míní členové top managementu, příp. i vlastníci OJ) je osvojit si a důsledně dodržovat žádoucí způsoby chování, které přispívají k formování důvěry ve vztazích v rámci OJ a které tak precizně popisuje Covey.⁴ Dále jsou mnou pouze stručně charakterizovány tyto žádoucí způsoby chování:

- Mluvte zpříma – Buďte čestní a upřímní, mluvte pravdu. Dejte najevo, za čím si stojíte. Nazývejte „věci“ pravými jmény. Dejte najevo integritu. Nemanipulujte s lidmi. Nepřekrucujte fakta. Nezanechávejte mylný dojem ve svém okolí.
- Projevujte respekt – Dbejte o druhé lidi, projevujte o ně zájem a starostlivost. Respektujte důstojnost každého jedince v OJ. Jednejte s druhými lidmi s respektem (vážností a úctou), obzvláště však s těmi, kteří pro vás nejsou zdánlivě „důležití“! Nešetřete projevy laskavosti v malých věcech. Nic nepředstírejte v zájmu o druhé lidi. Nesnažte se jednat s nimi „efektivně“ (šetřit čas a úsilí, které investujete do vztahu).

⁴ COVEY, M.R.S. (2008), s. 155-241

- Jednejte transparentně – Sdělte informace tak, aby je druzí lidé mohli ověřit jejich věrohodnost. Vylučte ze svého jednání a chování přetvářku a předstírání. Buďte otevření (neskrývejte informace a znalosti) a autentičtí. Buďte velmi opatrní, hodláte-li něco prozradit o druhých lidech, co by je mohlo poškodit.
- Napravte nevhodné chování – Když se dopustíte nevhodného jednání, napravte jej upřímnou omluvou. Projevujte při nápravě chyb pokoru. Nesnažte se nic utajovat. Nedovolte svému egu, aby vám bránilo dělat správné „věci“.
- Dejte najevo loajalitu – Nebojte se bez zábran oceňovat ostatní lidi. Mluvte o nepřítomných tak, jako by byli přítomni!! Zabráňte pomluvám o nepřítomných lidech. Nesdělte informace týkající se soukromí ostatních lidí v OJ.
- Mějte výsledky – Sestavte si seznam vámi dosažených výsledků za poslední rok, měsíc a týden a aktualizujte jej. Postarejte se o to, aby se (u)dělaly správné „věci“. Dokončete práci, kterou můžete udělat do konce pracovní doby. Dodržujte termíny a rozpočet vašich úkolů a snažte se o totéž vlastním přispěním u projektů a dalších úkolů řešených týmově. Neslibujte víc, než můžete splnit. Nesnažte se vymlouvat, pokud nedosáhnete předpokládaných výsledků.
- Zdokonalujte se – Zvyšujte svou způsobilost neustálým správně cíleným vzděláváním. Vytvořte si systém zpětné vazby, jak formální, tak neformální, testující míru vaší způsobilosti. Jednejte v souladu se zpětnou vazbou, kterou jste získali. Poděkujte těm, kteří vám nastaví objektivní „zrcadlo“ o vás. Nemyslete si, že jste lepší, než poskytuje zpětná vazba. Nepředpokládejte, že vaše současné znalosti, schopnosti a dovednosti postačí pro úkoly v budoucnosti.
- Postavte se realitě čelem – Posuzujte realitu objektivně. Identifikované příležitosti se snažte využít a identifikované hrozby eliminovat. Obtížné záležitosti neobcházejte – řešte je sami nebo v týmu. „Nestrkejte hlavu do písku“ zejména před problémy, za jejichž řešení jste odpovědní.
- Vyjasněte svá očekávání – Odhalte a dejte najevo svému okolí svá očekávání. Hovořte o nich bez skrytých úmyslů. Definujte je. Jednejte o nich znovu, je-li to nutné a možné. Nepředpokládejte, že jsou pro všechny vaše sdělená očekávání pro ostatní zainteresované jasná a jimi automaticky akceptovatelná.
- Jednejte odpovědně – Buďte odpovědnými za své jednání, chování, rozhodnutí atp. pokud jste v manažerské pozici, číňte i vaše spolupracovníky odpovědnými zejména prostřednictvím delegování. Převezměte odpovědnost za výsledky své práce i svého chování.

Ujasněte si, jakým efektivním způsobem dávat druhým najevo, že se vám, resp. jim daří „dělat věci správným způsobem“. Nevyhýbejte se odpovědnosti a nezabývejte se jí. Když se „věci“ nedaří, neobviňujte druhé lidi. Když se „věci“ naopak daří, buďte pokorní ve vyjadřování vlastních zásluh.

- Nejdříve naslouchejte – Nejdříve naslouchejte druhým lidem a snažte se pochopit jejich zájmy a úmysly a teprve potom mluvte a snažte se být pochopeni. Pochopte dobře a objektivně, co vám druhý sděluje. Naslouchejte ušima, ale také očima a „srdcem“. Zjistěte, jaké jednání je nejdůležitější pro lidi, s kterými pracujete. Nepovažujte za samozřejmé, že víte, na čem druhým lidem nejvíce záleží.
- Dodržujte závazky – Řekněte jasně a jednoznačně, co hodláte udělat – a udělejte to!! Přijímejte závazky obezřetně a dodržujte je. Učiňte z dodržování závazků symbol své cti. Nesnažte se „vymlouvat“, pokud závazek nedodržíte.
- Poskytujte důvěru – Dejte najevo sklon k důvěře v druhé lidi. Poskytujte hojně důvěru těm, kteří si ji u vás již získali. Poskytujte důvěru podmíněčně těm, kteří si ji u vás teprve získávají. Naučte se vhodně poskytovat důvěru ostatním lidem s ohledem na situaci, možné riziko a důvěryhodnost (charakter a kompetentnost) lidí, o něž jde. Neodmítejte poskytovat důvěru druhým lidem jenom proto, že je to pro vás riskantní.

Závěr

Jsem si vědom, že výše popsané hodnocení důvěryhodnosti českých OJ a v jejím rámci českých vysokých škol zvláště, je až příliš kritické. Nicméně, jak jinak začít s nápravou nízké důvěryhodnosti českých OJ a tím i s vytvářením předpokladů růstu jejich konkurenceschopnosti, než apelem k zahájení odborné diskuze o tom, co je doposud neoprávněně jako příčina přehlíženo, resp. podceňováno.

Důvěryhodnost OJ je nesporně důležitým faktorem ovlivňujícím jejich konkurenceschopnost. Důvěryhodnost OJ vnímaná jejím okolím se nedosahuje snadno a není dosažitelná bez existence organizační kultury vysoké důvěry v rámci samotné OJ. Je zejména na top managementu OJ, aby se žádoucí organizační kultura v OJ formovala a udržovala. K pochopení jak rozvíjet důvěru v OJ je nutné mít respekt ke čtyřem základním prvkům důvěryhodnosti, kterými jsou integrita, úmysly, způsobilost a výsledky. V příspěvku provedená rámcová komparace požadovaného a skutečného přístupu k výše uvedeným prvkům důvěryhodnosti v českých OJ je výzvou ke změně teoretického i praktického myšlení o příčinách nižší konkurenceschopnosti našich OJ. Zatímco dosavadní převažující paradigma o růstu konkurenceschopnosti OJ preferuje vyšší disponibilitu hmotnými a finančními zdroji, v tomto příspěvku je poukázáno na to, že konkurenceschopnost OJ je významně

ovlivněna jejich externí důvěryhodností, kterou však nelze dosáhnout bez formování a udržování vysoké míry důvěryhodnosti uvnitř OJ. K tomu, jak zvýšit interní důvěryhodnost OJ obsahuje tento příspěvek návrh tří doporučení.

Literatura:

- STEPHEN,M.R.S. Důvěra:jediná věc, která dokáže změnit vše. Praha : Management Press, 2008, 347 s. ISBN 978-80-7261-176-8
- VÁGNER, Ivan. Aktuální úkol teorie a praxe managementu – Jak překonávat krizi důvěry a hodnot nejen v podnicích. In: Zborník anotácií z mezinárodně vedeckej konferencie „Manažment hodnoty podniku v podmienkách EÚ“. Bratislava : Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta ekonomie a podnikania, 2009, s. 68-75. ISBN 978-80-969320-9-2
- VÁGNER, Ivan. Důvěra nejen v managementu. In: Sborník z mezinárodní konference „Dny práva“. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 369-379. ISBN 978-80-210-4733-4

Contact – email

Ivan.Vagner@law.muni.cz

PODPORUJE FLEXIBILITA PRACOVNÍHO VZTAHU KONKURENCESCHOPNOST?

DOMINIK ŽENATÝ

Masarykova univerzita, Právnická fakulta

Abstrakt v rodném jazyce

Článek je esejistickým zamyšlením nad vztahem flexibility pracovního vztahu, potažmo flexibility pracovního práva jako takového, a faktičnosti vlivů na konkurenceschopnost podnikatelských subjektů. Vyvozuje možné vazby mezi nastavením limitů volnosti pracovního práva, v podmínkách českého právního řádu, a přímým i nepřímým dopadem do oblasti konkurenceschopnosti.

Klíčová slova v rodném jazyce

Pracovní právo; pracovní poměr; flexibilita; konkurenceschopnost.

Abstract

The thesis is essayistic thought on the coherence between flexibility of the employment relation, not to say labour law as whole, and the virtual influence on competitiveness of the enterprises. The thesis deduces possible relation between limitations of freedom of labour law, in the context of Czech law system, and direct and reversed impact in to the area of competitiveness.

Key words

Labour law; employment; flexibility; competitiveness.

1. ZISK JAKO CÍL A KONKURENCESCHOPNOST JAKO PROSTŘEDEK

Při posuzování možnosti nového podnikatelského záměru, a jeho případné lokace, je každý podnikající subjekt nucen posuzovat možnosti, které mu přináší trh, na straně jedné, a limitace, které s sebou nese ten který právní řád.

Vypůjčíme-li si definici podnikání z obchodního zákoníku, „Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, “¹ zjistíme, že cílem podnikání je dosažení zisku. Vycházíme tedy z faktu, že objekt našeho zkoumání, podnikatelský subjekt či budoucí podnikatelský subjekt, plánuje mít ze své činnosti zisk.

Aby bylo možno tohoto cíle dosáhnout, je nutné, aby byl podnik konkurenceschopný. Tento pojem chápeme ve zjednodušeném podání tak,

¹ zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 1 odst. 1

že daný subjekt je schopen vyrábět výrobek či poskytovat službu za podmínek lepších, než jeho konkurenti (ponecháme stranu témata oblíbená u mnohých ekonomů a to podmínky, kdy subjekt nemá konkurenta či klient je nucen brát výrobek i služby za jakýchkoliv podmínek).

Mezi možnosti, jak dosáhnout konkurenceschopnosti patří rozhodně nízká cena či výjimečná kvalita apod. Nebudeme se však zabývat pohledem ekonomickým, ale právním. A rozhodujícím faktorem na poli právním je flexibilita, která umožňuje subjektům pružně reagovat na podmínky a přání trhu a přizpůsobovat se mu. V dnešním rychlém a globálním světě jediné společnost, která je schopna rychle reagovat na změny prostředí může být úspěšná. A budeme-li vycházet z klasické koncepce výrobních faktorů, tedy práce, půda, kapitál, tak dospějeme k závěru, že limitace flexibility podnikání v dané oblasti je nutně spjata s možnostmi, které určují obchodní, zemědělské (tím rozumíme též oblast správní a oblast životního prostředí) a pracovněprávní předpisy. A právě posledně zmíněnými se bude zabývat tento článek.

2. PRACOVNÍ PRÁVO JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR PODNIKÁNÍ

Pracovní právo, obecně, je velice významnou oblastí úpravy mezilidských vztahů. „Pracovní právo vytváří rámec a podmínky, za nichž se uskutečňuje pracovní proces, vymezuje míru práce, odměny za práci a stanoví pravidla pro fungování trhu práce. Poskytuje rovněž zaměstnavatelům nástroje pro řízení podniku a jednotlivých zaměstnanců a jejich kolektivů. Dále vytváří podmínky i pro účast zaměstnanců a jejich organizací a orgánů na řízení podniků.“²

Lze tedy předpokládat, že flexibilita pracovněprávních vztahů má přímý dopad na konkurenceschopnost subjektů a flexibilita pracovního práva má tento dopad minimálně nepřímý (posuzujeme-li předpisy pracovního práva jako celek).

Je tedy možno dovodit, že subjekt, hledající vhodnou lokaci pro svůj podnikatelský záměr, bude posuzovat mimo jiné též možnosti, které mu dává pracovněprávní prostředí, tedy podmínky dané pro pracovněprávní vztahy právním rámcem dané země. A jelikož náklady na pracovníky (tedy na výrobní faktor práce) jsou v současné době velmi vysoké, nezřídka přesahují polovinu celkových nákladů podnikajícího subjektu), dá se předpokládat, že tento faktor bude velmi silným faktorem v situaci lokalizace nového podnikání (či v situaci, kdy je uvažováno o přemístění podnikání stávajícího).

Není tedy nic zvláštního na tom, že volání po větší flexibilizaci pracovního práva je slyšet z mnoha míst a že dlouhodobě působí zaměstnavatelé na zákonodárce, aby tuto situaci umožnili a měnili pracovní právo směrem větší volnosti vztahů.

² Bělina, M. a kol.,: Pracovní právo, str. 4

3. ODLIŠNOST PRACOVNÍHO PRÁVA ČR

V případě, že hovoříme o globálním, a nebo alespoň celoevropském, pohledu na situaci pracovního práva a voleb spojených s podnikáním ve vztahu k pracovněprávním vztahů, tak je nutné zmínit zásadní odlišnost pracovního práva České republiky (a ve větší či menší míře i ostatních zemí bývalého sovětského bloku) od pracovního práva zemí Západní Evropy a zemí těmto státům podobným (myšleno země rozvinutého světa jako USA, apod.).

Právní úprava pracovního práva byla po dlouhou dobu (až do „nového“ zákoníku práce; tj. do 1. ledna 2007) kogentní, založená na zásadě „co není dovoleno, je zakázáno“. Tento koncept vycházel z faktického posuzování pracovního práva jako práva veřejného a faktu, že všichni museli mít zaměstnání a většinu obyvatel zaměstnával stát. Jednalo se tedy většinově o vztah státu a jeho obyvatel / zaměstnanců. Tuto tuhost pracovněprávních vztahů ještě podporuje fakt dlouhé tradice odborových organizací a složitých kolektivních smluv.

Koncepce pracovního práva zemích rozvinutého světa ovšem vychází ze zásady opačné, tedy „co není zakázáno, je dovoleno“, a z faktu, že pracovní právo většinově postihuje vztahy mezi zaměstnavateli (většinou podnikatelé, ale i stát, i když jen v menší míře) a zaměstnanci; jedná se tedy více o právo soukromé. Samozřejmě pracovní právo obsahuje řadu předpisů veřejnoprávní povahy, ale ty ponecháme stranou.³

4. OMEZENÍ SMLUVNÍ SVOBODY V PRACOVNÍM PRÁVU

„Omezení smluvní svobody ve prospěch slabší strany smluvního vztahu je typickým charakteristickým rysem pracovního práva nejen v Evropě, ale po celém světě. Obecně lze rovněž říci, že toto omezení smluvní svobody se ve všech zemích děje jak zákonodárství, tak kolektivními smlouvami. Nicméně intenzitou ochrany zaměstnanců, tj. mírou zásahů do smluvní svobody se samozřejmě jednotlivé státy liší. Tak např. omezování smluvní svobody ze strany zákonodárce je tradičně slabší ve Velké Británii a Švédsku a zejména pak v USA a na Novém Zélandu. Naproti tomu velmi intenzivní „ochranné zákonodárství“ je typické pro kontinentální Evropu (s výjimkou Skandinávie), ale i pro takové státy, jako jsou např. Argentina či Izrael.“⁴ Pro komplexnost je třeba dodat, že ochrannou funkci ve Skandinávii silně zastupují kolektivní smlouvy, které pokrývají skoro 80% obyvatelstva.

Zcela jednoznačně je nutné omezovat smluvní svobodu, především z důvodu ochrany zaměstnance jako slabší strany smluvního vztahu, ale musí se tak dít v míře rozumné, zachovávající dostatek prostoru pro individualizaci potřeb podnikajících subjektů s cílem zajištění jejich přizpůsobivosti trhu a tím i konkurenceschopnosti.

³ např. právní úprava zaměstnanosti

⁴ Bělina, M. a kol.,: Pracovní právo, str. 8

Nový zákoník práce (z.č. 262/2006 Sb.) přinesl „čerstvý vítr“ a umožnil mnohem větší možnost vytvářet individualizovaný prostor pracovních vztahů. „Práva nebo povinnosti v pracovněprávních vztazích mohou být upravena odchylně od tohoto zákona, jestliže to tento zákon výslovně nezakazuje nebo z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit. Odchýlení od ustanovení uvedených v § 363 odst. 1, kterými se zapracovávají předpisy Evropských společenství, není možné, to však neplatí, jestliže jde o odchýlení ve prospěch zaměstnance.“⁵

4.1 POVAHA USTANOVENÍ

Zajímavou formulací, kterou nemohu nezmínit a nevyzdvihnout, je formulace z výše citovaného ustanovení, a to formulace „z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit“. Toto ustanovení, tato formulace, plně naplňují požadavek flexibility pracovního práva tím, že z něj dělají právo výkladové. Není tedy popsán každý možný případ či výpis kogentních ustanovení (vyjma §363), ale naopak je ponechán širší prostor možnému výkladu.

Zcela jistě se jedná o krok směrem přirozenoprávní a také o krok velmi zásadní. Bude totiž nutit zaměstnavatele a zaměstnance, stejně tak jako při následných sporech soudce a advokáty, aby přemýšleli na individuálními případy a konkrétním výkladu práva pro danou situaci.

Z pohledu flexibility pracovního práva, či pracovního poměru, se jedná zcela jistě o krok správným směrem, který, i přes větší nároky na výkladové schopnosti stran, povede ke zlepšení vztahu pracovního práva a reality pracovněprávních poměrů.

5. VZTAH KOSENTNOSTI A FLEXIBILITY

Samotná kogentnost pracovního práva nemusí nutně znamenat jeho malou flexibilitu; i když většinou tomu tak bývá. Jedná se o prastarý spor mezi školou přirozenoprávní a pozitivněprávní. Pokud budeme věřit, že je možné popsat veškeré možné vzorce chování subjektů, pak je možno je vtělit do podoby paragrafů a ustanovení a jejich formulací zaručit též flexibilitu práva. Čistě součtem pracovněprávních předpisů, zabývajících se pracovním právem, dané země můžeme směle mezi špičku těchto „popisovacích“ pokusů zařadit Německo.

Pokud však zastáváme názor, že není možné popsat všechny možné vzorce chování, tak nutně musíme dojít k myšlence ponechání volnosti smluvním subjektům; a skrze ni zaručit potřebnou konkurenční výhodu, tedy flexibilitu pracovněprávního vztahu.

Kritici tohoto přístupu samozřejmě zmíní, že obecnější styl práva, přirozenoprávní typ ustanovení, tak jak je tomu například v ustanoveních o

⁵ zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 2 odst. 1

ochraně osobnosti, je velmi náročný na výklad a tedy je lépe uživateli právního předpisu, např. občanovi a ještě více v případě slabší strany jakou je zaměstnanec, nutno situaci zlehčovat popisováním možných situací – uživatel tak nemusí právo vyložit a „přizpůsobit“ své konkrétní situaci (přirozenoprávní styl), ale pouze svůj „případ“ vyhledá v katalogu možných situací (pozitivněprávní styl).

Dva hlavní argumenty proti pozitivizaci práva zní: pakliže katalog situací není dostatečný, tak se stejně výkladu nevyhneme a navíc uživatelé práva nebudou zvyklí na nutnost výkladu a situace tak dopadne ještě hůře, než kdyby byli rovnou k výkladu tlačeni.

V případě pracovního práva, kde je zaměstnanec zvyklý, že je slabší, a chráněnou stranou, bude ještě dlouho trvat, než se nutnost stát si sám za svými právy, být schopen právo vyložit v rozsahu, pro který jej potřebuji a podobně, stane samozřejmostí. V tomto bodě však flexibilnější, obecnější úprava přirozenoprávního stylu je dobrým řešením (a nový zákoník práce je tedy krokem správným směrem; i když bez zažití v praxi zatím pouze „teoretickým“), avšak samostatně neobstojí tlaku praxe a je nutno jej doplnit o další kroky – zvyšování právního povědomí zaměstnanců, motivováním stran k vyššímu využívání potenciálu pracovního práva (za současného navyšování sankcí při jeho porušování) a celkově přesunu role státu, zákonodárce, do role „vymezovače hřiště“, tedy pouze do role stanovování nepřekročitelných hranic; v jejímž rámci bude ovšem ponechána subjektům volnost.

6. ZÁVĚR

Podporuje flexibilita pracovního vztahu konkurenceschopnost? Ano, podporuje. Zdravý pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, založený, smluvní volností, na „dohodě“ je prospěšný oběma stranám. Zaměstnavatel je konkurenceschopný, pružně reagující na změny trhu, a tedy i „vydělávající“. Zaměstnanec má příjem plynoucí z prosperity svého zaměstnavatele.

Otázkou zůstává limitace sociálních faktorů. Zabrání trh sám, aby zaměstnavatelé nevykořisťovali zaměstnance a byli „sociálně odpovědní“? Pravděpodobně ne; tedy alespoň ne nyní a ne v podmínkách České republiky. Cesta k „sociálně odpovědnému“ zaměstnavateli a zdravému vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli je po padesáti letech tuhého kogentního „řízení“ zákonodárce v nedohlednu.

Není to ovšem důvodem, abychom k tomuto cíli nesměřovali a nesnažili se, nejen zákonodárci, ale i zaměstnavatelé, zaměstnanci a třeba také studenti a učitelé právnických fakult, k poznání potřeb všech subjektů pracovního práva, k posílení právního povědomí v oblasti pracovního práva a k vytváření flexibilní, reálné a funkční právní úpravy.

Literatura:

- Nález Ústavního soudu ze dne 12. 3. 2008, sp. zn. Pl. 83/08
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- Vysokajová, M.: Zákoník práce s komentářem, Praha: ASPI, 2007
- Galvas, M., Gregorová, Z., Píchová, I., Hrabcová, D., Šimečková, E., Zachariáš, J.: Pracovní právo, Brno: MU, 2004, 671 s., ISBN 80-210-3558-7
- Bělina, M. a kol.,: Pracovní právo, Praha: C.H.Beck, 2007, 572 s., ISBN 978-80-7179-672-5

Kontaktní údaje na autora – email:

zenaty@centrum.cz