



# konference KONKURENCE

26. - 27. duben 2012 | Jihlava



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Konference KONKURENCE**

Sborník příspěvků z konference v rámci projektu

**Most k partnerství – VŠP Jihlava tvoří síť**

registrační číslo: **CZ.1.07/2.4.00/12.0115**

## KONKURENCE

Sborník z konference 26. – 27. dubna 2012

Editor sborníku: Ladislav Šiška

Vydala: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2012

Náklad: 100 ks

© Vysoká škola polytechnická Jihlava

**ISBN 978-80-87035-53-5**

# Obsah

## NEHMOTNÉ FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI

### **Šárka Dvořáková**

Kooperace jako nástroj konkurenční výhody organizací .....6

### **Petr Frey**

Engagement marketing jako postup k získání konkurenční výhody ..... 17

### **Klaudia Gubová**

Vplyv nehmotných faktorov na konkurencieschopnosť .....23

### **Vojtěch Jindra**

Vliv lidského kapitálu na konkurenceschopnost.....31

### **František Kovář**

Management změny v řešení konkurenceschopnosti ..... 39

### **Lukáš Kučera**

Věrnost zákazníka jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti  
v retailových firmách.....58

### **Peter Marinič**

Porovnanie postavenia sektoru stavebníctva České republiky  
a Rakúska .....68

### **Milan Michalko, Daniela Vopalecká**

Leadership jako potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti.....78

### **Aleksandra Mreła, Marzena Sobczak-Michałowska**

Strategies – the help for the region? .....88

### **Věra Mulačová**

Specifika marketingového mixu tabákových výrobků a jeho vliv  
na konkurenceschopnost.....98

### **Milena Otavová**

Konkurenční výhoda v podobě poskytování zaměstnaneckých  
benefitů ..... 108

**Milan Palát, Matěj Čeleš**

Globální index konkurenceschopnosti a příliv přímých zahraničních investic v zemích V4 ..... 116

**Jiří Richter**

Analýza začínajících stavebních podniků ..... 133

**Marie Slabá**

Marketing as a tool of escalation of competitiveness of universities .... 143

**Zdeněk Souček, Daniela Navrátilová**

Celosvětová konkurenceschopnost dosažená serendipitním myšlením..... 152

**Jiří Šubrt**

Nehmotné faktory konkurence – schopnosti v teorii i praxi ..... 159

**Zdeněk Vlach**

Parametry efektivity procesů ..... 169

**VZDĚLÁNÍ A KONKURENCESCHOPNOST**

**Marie Borská, Irena Fatrová**

Účetnictví a daně na VŠPJ pro podnikatelskou praxi..... 182

**Roman Fiala**

Komparace předmětu Management s obdobně nazvanými předměty na vybraných vysokých školách..... 190

**Roman Fiala**

Komparace předmětu Strategické řízení s obdobně nazvanými předměty na vybraných vysokých školách..... 196

**Dagmar Frendlovská**

Srovnání výuky předmětu Marketing A na vybraných školách .....201

**Veronika Hedija**

Výuka mikroekonomie na VŠPJ .....210

**Martina Chalupová, Jana Borůvková**

Faktory volby studijního oboru u chlapců-maturantů z Kraje Vysočina 225

<b>Jaroslav Jánský</b>	
Návaznosti podnikové ekonomiky a finančních předmětů na VŠPJ .....	237
<b>Petr Jiříček</b>	
Problematika výuky navazujících finančních předmětů na VŠPJ .....	252
<b>Martina Kuncová</b>	
Zvýšení konkurenceschopnosti studentů VŠPJ rozšířením výuky o předmět "Simulační modely" .....	263
<b>Petra Létalová</b>	
Význam vzdělávání, zejména vysokoškolského, a postoj k němu .....	277
<b>Lenka Lízalová</b>	
Zařazení simulační manažerské hry do výuky ekonomických předmětů na VŠPJ .....	284
<b>Lenka Lízalová</b>	
Základy finančního řízení na VŠPJ.....	291
<b>Petr Musil</b>	
Jak se učí makroekonomie na vysokých školách.....	296
<b>Rambousek Oldřich</b>	
Daňové právo .....	302
<b>Ladislav Šiška, Irena Fatrová</b>	
Srovnání výuky předmětu Manažerské účetnictví na vybraných vysokých školách .....	308

# **Nehmotné faktory konkurenceschopnosti**

# Kooperace jako nástroj konkurenční výhody organizací

Šárka Dvořáková

## **Abstrakt**

*Příspěvek je zaměřen na zhodnocení současného stavu kooperace soukromých firem s veřejnými výzkumnými organizacemi. Nízká úroveň kooperace vysokoškolského sektoru s firmami je především z důvodu, že tato forma spolupráce u nás nemá tradici a ze strany akademické sféry není aktivně podporována. V současné době technicky inovující podniky spolupracují na inovacích především s dodavateli a zákazníky, bohužel ale nedochází k hlubší spolupráci mezi inovujícími podniky a veřejnými výzkumnými organizacemi. Vhodnými nástroji, jak podpořit kooperaci podniků s veřejným výzkumem by mohly být daňové odpočty pro podniky, které nakupují výsledky od veřejných výzkumných organizací, inovační poukázky, nebo programy podporující dlouhodobou spolupráci nebo programy horizontální mobility a poradenství.*

**Klíčová slova:** kooperace, konkurence, podnik, výzkum a vývoj

## **Úvod**

Trendem současné světové ekonomiky je globalizace a integrace, která představuje vznik kapitálově silných společností. Firmy jsou v této situaci nuceny hledat způsoby efektivnějšího využití svého hmotného i nehmotného kapitálu tak, aby byly schopny aktivně čelit i silným společnostem. Hledá se tak inovativní a efektivní alternativa podnikání, která bude moci využívat nové technologie a současně zůstat cenově konkurenceschopná. Problematická situace ale nastává u malých a středních firem, které pro své udržení na trhu musí pružně reagovat na změny trhu a přizpůsobovat se dominantním firmám. Jedna z možností, jak zvýšit konkurenční výhodu podniku je kooperace. Často využívaný způsob spolupráce mezi podniky je na základě partnerských vztahů. Jedná o finančně nenáročný nástroj, který je možné začít využívat okamžitě. Kooperace může probíhat i na základě majetkových vztahů. Tento typ spolupráce představuje způsob integrace, kdy jsou spojeny dříve samostatné subjekty. Spolupráce mezi podniky může výrazně přispět k posílení stability zúčastněných subjektů, a tak pomoci k dlouhodobé maximalizaci ekonomického zisku.

Tento příspěvek se zaměřuje na zhodnocení současného stavu kooperace soukromých firem s veřejnými výzkumnými organizacemi.

## **Literární přehled**

Obecně lze tvrdit, že podniky nevlastní všechny zdroje pro svou výrobu nebo poskytování služeb, a tak jsou závislé na zdrojích, které jim poskytují dodavatelé. Je proto nutné s nimi spolupracovat. Dosud hospodářsky a právně samostatné podniky se tak sdružují do větších hospodářských jednotek prostřednictvím kooperace nebo koncentrace. Motivací pro vytvoření kooperace je maximalizace ekonomického zisku, posílení konkurenční schopnosti a zlepšení pozice na trhu, snížení rizika podnikání jeho rozložením mezi větší počet partnerů a vytvoření hospodářských organizací, které tak mohou lépe prosazovat společné zájmy vůči veřejné správě. Podle Wöheho (1995) vzniká kooperace dobrovolným sdružováním k provedení jednoho nebo smluvně omezeného počtu projektů, a nebo k vytváření zájmových společenství pro plnění dlouhodobých úkolů.

Spolupráce sdružených podniků je vykonávána na základě koordinace podnikových funkcí nebo jejich vyčleněním do společného řízení (např. koordinace odbytové politiky podle kartelových dohod nebo vytvoření společného pracoviště pro výzkum a vývoj), (Novotný, Suchánek, 2004). Výsledkem kooperační dohody je oboustranná výhodnost, tedy snížení vlastních nákladů a zvýšení zisku. Koncentrace představuje sdružení podniků, u nichž zanikla hospodářská samostatnost. Grega (2004) uvádí, že proces koncentrace se významně projevuje v chování jednotlivých ekonomických subjektů bez ohledu na to, zda se pohybují na trhu s homogenními nebo diferencovanými produkty. Rostoucí počet ekonomických subjektů operujících na trhu potom s sebou nese růst nákladů.

## **Výsledky a diskuze**

V současné době se podniky snaží o řízení takových procesů, které povedou k jejich vysoké rentabilitě a vyšším ziskům. Progresivní technicko-vědecký rozvoj a výrobní úkoly lze zajistit ale pouze v kooperaci s různými i vzájemně si konkurujícími podniky. Ke spolupráci mezi podniky dochází na základě smlouvy, kde jedna společnost může vystupovat jako manažerská firma, která hospodářsky a technicky řídí a poskytuje svoje know-how další firmě, která vlastní výrobní prostředky a poskytuje pracovní sílu. V případě kooperace se zahraniční firmou na základě investování, může být umožněn vstup na zahraniční trhy, bezpečnost investování a likvidity podnikání, ale především dosažení větší rentability než při tuzemském podnikání. Pokud jde o spolupráci na



základě kapitálové spoluúčasti zahraničního partnera, jedná se potom o joint ventures.

Formy mezipodnikové kooperace jsou rozmanité a rozhodování o spolupráci by mělo vycházet z několika úvah:

- Je možné a nutné vstoupit do spolupráce s dalším podnikem?
- Které oblasti podnikání nebo podnikové činnosti budou kooperačním vztahem pozitivně ovlivněny?
- Jakou intenzitou a formou by měla kooperace fungovat?
- Bude možné se s partnery dohodnout na vymezení kompetencí a úkolů?
- Jakým způsobem bude uspořádáno financování, účetnictví a jaké jsou zákonné normy, které regulují nebo se týkají kooperace?

Na základě odpovědí na výše uvedené otázky se podnik rozhoduje, jaký typ kooperace zvolí. Spolupráce mezi podnikatelskými subjekty vedou k vytvoření podnikatelské sítě. V této formě kooperace je vyžadována stabilita a fungující vztahy mezi členy sítě, jasný podnikatelský záměr a možnost dalšího rozvoje spolupráce. Podnikatelské sítě se mohou vytvářet v oblasti:

- Výrobní kooperace, která představuje přímou výrobní spolupráci mezi podniky, kdy je výrobní proces rozdělen mezi různé výrobce.
- Kooperace v manažerské oblasti zahrnuje spolupráci v servisní nebo odbytové oblasti, které pomáhá zlepšit postavení na trhu.
- Kooperace ve finanční oblasti může pomoci podnikům při realizaci kapitálově náročných investic, nebo při žádání o získání úvěru.
- Kooperace komplexní je vyšší formou spolupráce, která zahrnuje všechny předcházející oblasti kooperace.

Spolupráce mezi podniky může probíhat i dle strukturního rozdělení v horizontální rovině, kdy jde o kooperaci subjektů stejného nebo příbuzného oboru, cílem je dosažení vyšší efektivity činností prostřednictvím úspor z rozsahu. Vertikální kooperace představuje spolupráci subjektů od prvotní suroviny až po finální výrobek. V tomto případě na sebe navazují jednotlivé stupně výroby, odbytu a výzkumu. Konglomerátní kooperace je uskutečňována výrobcí téhož oboru a výrobcí příbuzných oborů nebo spolu souvisejících oborů. Laterální kooperace je realizována mezi podniky z různých oborů s cílem výměny strategických zdrojů (např. know-how, přístup na trhy, kompetence).

Kooperace veřejného a podnikatelského sektoru (Public Private Partnership, PPP) je v poslední době častým tématem pro možnost využívání zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo služeb. Díky těmto spolupracím je možné zvýšit kvalitu a efektivnost veřejných služeb a nebo urychlit realizaci infrastrukturních projektů, které mají pozitivní dopad na rozvoj ekonomiky. Spolupráce v rámci PPP se uskutečňuje pomocí projektů na základě dlouhodobého smluvního vztahu veřejného a soukromého sektoru, jejichž snahou je získat vyšší hodnotu za peníze pro veřejný sektor a možnost dlouhodobých příjmů pro soukromý sektor.

Další formou spolupráce může být kooperace mezi veřejno-právními subjekty, kterých se účastní nejčastěji obce nebo dobrovolné svazky obcí nebo spolupráce státních orgánů s veřejnoprávními subjekty.

### **Kooperace veřejného a soukromého sektoru ve vědě a vývoji**

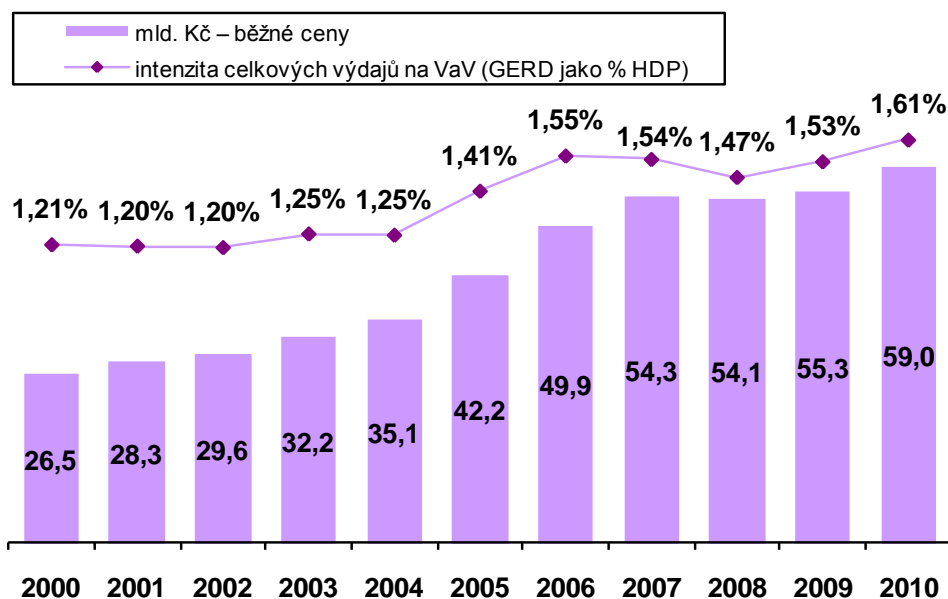
Výzkum a vývoj v České republice (ČR) se zaměřuje na osm dlouhodobých směrů, mezi které patří udržitelný rozvoj, molekulární biologie, strojírenství, energetické zdroje, materiálový výzkum, informační technologie, bezpečnostní a společenskovední výzkum. Vychovávání jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří ale nejsou dále v našich podmínkách konkurenceschopní, protože dochází k přílišnému rozměňování výzkumného potenciálu a nemají zde dostatečné zázemí pro kvalitní a efektivní výzkum. Prostředky na financování výzkumu a vývoje jsou v České republice poskytovány ve dvou formách. Účelové financování poskytuje prostředky na předem schválený účel, prostřednictvím agentur či ministerstev, které vypisují veřejné soutěže, na které reagují subjekty návrhem řešení nebo projekty. Institucionální financování slouží ke krytí výdajů konkrétních výzkumných institucí (např. Akademie věd České republiky, MŠMT a další výzkumné organizace dle dosažených výsledků).

### **Zdroje financování vědy a vývoje v České republice**

Výzkum a vývoj (VaV) je v České republice financován ze soukromých, veřejných, národních a zahraničních zdrojů. Soukromé zdroje plynou od podnikatelských subjektů a patří mezi nejvyšší v porovnání s celkovými hrubými výdaji na výzkum a vývoj. Veřejnými prostředky je podporována výzkumná činnost na veřejných vysokých školách, dále jsou finance rozdělovány jednotlivým ministerstvům, Grantové agentuře, Technologické agentuře Akademii věd a dalším výzkumným institucím, které jsou podporovány institucionální podporou.

Na Obr. 1 jsou zobrazeny celkové výdaje na výzkum a vývoj dle ukazatele GERD (Gross domestic expenditure on R&D). Ve sledovaném období od roku 2000 do roku 2010 výdaje postupně rostly, a to také díky zahraničním zdrojům, které mohou být využívány po vstupu do EU. Investice do vědy a výzkumu česká vláda považuje za jednu z hlavních priorit, přestože veřejné výdaje v souvislosti s ekonomickou krizí a napjatým rozpočtem nerostou. Veřejnými zdroji jsou podporovány ale především vládní a vysokoškolský sektor. Intenzita celkových výdajů na VaV má ve sledovaných letech stoupající tendenci, která je ovlivňována výší HDP. Nárůst intenzity VaV je cílenou aktivitou v Evropské unii, kde jde především o zvyšování soukromých investic.

**Obr. 1: Celkové výdaje na VaV (GERD)**



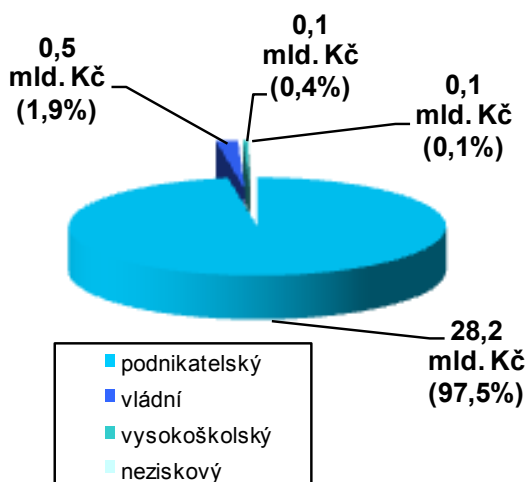
Zdroj: Rada pro výzkum a vývoj, ČSÚ

Nejmenší objem peněz plyne z veřejných prostředků do výzkumu a vývoje v soukromém sektoru. Stát očekává, že podniky budou samy investovat do nákladného výzkumu a vývoje, aby udrželi vlastní konkurenceschopnost. V roce 2010 byl podíl celkového financování vědy a vývoje z podnikatelských zdrojů 48,9 %, z toho pouze 0,4 % bylo určeno pro výzkum prováděný ve vysokoškolském sektoru.

Na Obr. 2 jsou v koláčovém grafu znázorněny výdaje na VaV financované z podnikatelských zdrojů a rozdělené dle sektorů provádění VaV. Můžeme tak konstatovat, že podnikatelský sektor si financuje

výzkum a vývoj sám a minimálně vstupuje do spoluprací s vládním, vysokoškolským nebo neziskovým sektorem. Podnikatelský sektor v České republice poskytuje největší podíl výdaje na VaV ve srovnání s ostatními zeměmi bývalého východního bloku. V mezinárodním srovnání se ale Česká republika řadí ve výdajích na VaV v podnikatelském sektoru až za průměr EU27.

**Obr. 2: Výdaje na VaV financované z podnikatelských zdrojů podle sektorů provádění VaV v roce 2010**

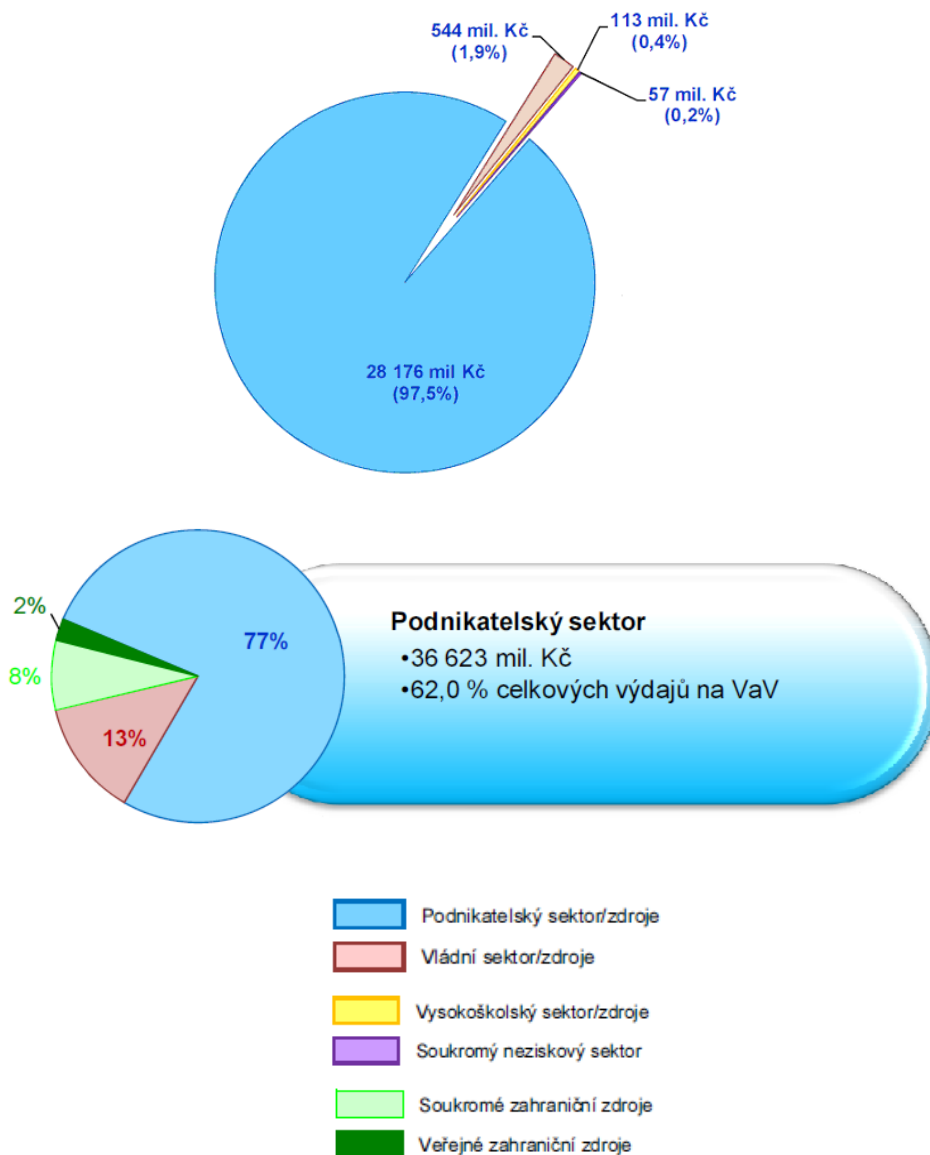


Zdroj: ČSÚ

### Spolupráce s podnikatelským sektorem

Jak již bylo výše zmíněno, podnikatelské zdroje tvoří skoro polovinu z celkového financování VaV. Na Obr. 3 je zobrazen jako hlavní zdroj, ze kterého pochází finanční prostředky na výzkumné a vývojové činnosti, podnikatelský sektor, vpravo pak sektor provádění, tedy oblasti, ve kterých se výzkumné a vývojové činnosti skutečně provádějí.

**Obr. 3 Spolupráce s podnikatelským sektorem**



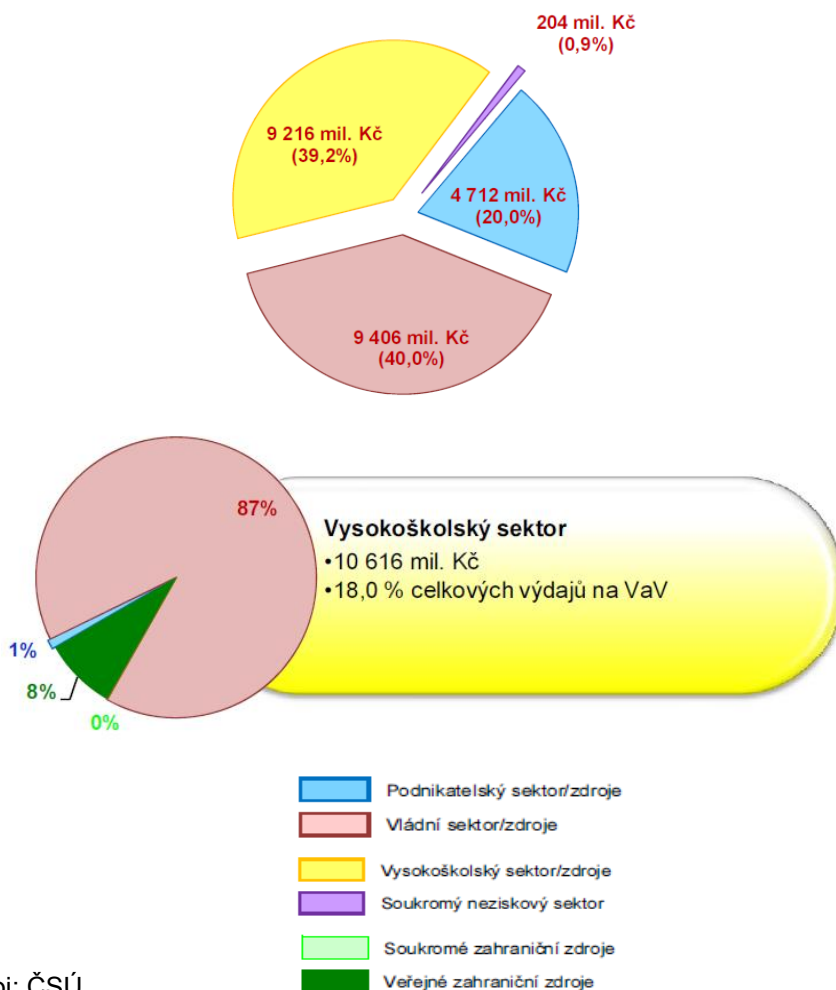
Zdroj: ČSÚ

Podnikatelské zdroje představovaly v roce 2010 dle ČSÚ 28 891 mil. Kč, z této částky bylo 97,5 % využito pro financování výzkumu opět v podnikatelském sektoru. Zbývající sektory zdroje poskytovaly jen minimálně. Vládní zdroje tvořily 544 mil. Kč, vysokoškolské zdroje 113 mil. Kč a soukromý neziskový sektor 57 mil. Kč. V oblasti provádění VaV aktivit podnikatelský sektor využil 62 % z celkových výdajů na VaV.

Významnějším poskytovatelem finančních zdrojů byl se 13 % vládní sektor a soukromé zahraniční zdroje s 8 %.

Vysokoškolský sektor je financován z veřejných zdrojů, které v roce 2010 tvořilo 18 % veškerých výdajů na VaV v České republice. Na Obr. 4 levý koláčový graf zobrazuje podíl jednotlivých sektorů na veřejných zdrojích. Osmdesát procent veřejných zdrojů je poskytováno do vládního a vysokoškolského sektoru, podniky byly podporovány z celkového objemu financí 20 %. V tomto grafu nejsou zachyceny ostatní národní zdroje, které představují vlastní příjmy vysokých škol, které tvořily jen 0,8 %. Velmi alarmující je ale koláčový graf vpravo, na kterém je vidět, že vysokoškolský sektor je v oblasti VaV prakticky závislý na veřejných zdrojích ČR, osm procent tvoří veřejné zahraniční zdroje (projekty financované Evropskou unií) a pouze 1 % tvoří zdroje z podniků.

**Obr. 4 Spolupráce s vysokoškolským sektorem**



Zdroj: ČSÚ

Důvodem velmi nízké úrovně kooperace vysokoškolského sektoru s firmami je především ten, že tato forma spolupráce u nás nemá tradici a ze strany akademické sféry není aktivně podporována. Přitom spolupráce univerzit s průmyslovými podniky by přinášela pro obě zúčastněné strany mnohem více znalostí a dovedností, ale také motivaci pro studenty a výzkumníky. V současné době technicky inovující podniky spolupracují na inovacích především s dodavateli a zákazníky, bohužel ale nedochází k hlubší spolupráci mezi inovujícími podniky a veřejnými výzkumnými organizacemi.

Veřejné vysoké školy a výzkumné organizace se do kooperací nezapojují především z důvodu nízké motivace výzkumníků k tvorbě výsledků uplatnitelných praxi, chybějící infrastruktury pro usnadnění spolupráce ve VaV a především na přírodovědných a technických fakultách chybí pracoviště, které by zajišťovalo nebo alespoň podporovalo podnikatelské vzdělání. Ze strany soukromých podniků nepřicházejí podněty ke spolupráci především z důvodu neznalosti a podceňování veřejných výzkumných organizací, ale také kvůli poptávce po hotových výsledcích VaV než po patentech a teoretických poznatcích. Vhodnými nástroji, jak podpořit kooperaci podniků s veřejným výzkumem by mohly být daňové odpočty pro podniky, které nakupují výsledky od veřejných výzkumných organizací, inovační poukázky, nebo programy podporující dlouhodobou spolupráci nebo programy horizontální mobility a poradenství.

## **Závěr**

V současné době se hledá inovativní a efektivní alternativa podnikání, která bude moci využívat nové technologie a současně zůstat cenově konkurenceschopná. Jedna z možností, jak zvýšit konkurenční výhodu podniku je kooperace, kdy nejvyužívanějším způsobem je spolupráce mezi podniky na základě partnerských vztahů. Jedná o finančně nenáročný nástroj, který je možné začít využívat okamžitě. Dosud hospodářsky a právně samostatné podniky se tak sdružují do větších hospodářských jednotek prostřednictvím kooperace nebo koncentrace. Cílem podniků je snaha o řízení takových procesů, které povedou k jejich vysoké rentabilitě a vyšším ziskům. Progresivní technicko-vědecký rozvoj a výrobní úkoly lze zajistit ale pouze v kooperaci s vědecko-výzkumnými organizacemi nebo i různými vzájemně si konkurujícími podniky.

Výzkum a vývoj je v České republice financován ze soukromých, veřejných, národních a zahraničních zdrojů. Soukromé zdroje plynou od podnikatelských subjektů a patří mezi nejvyšší v porovnání s celkovými hrubými výdaji na výzkum a vývoj. Nejmenší objem peněz plyne z veřejných prostředků do výzkumu a vývoje v soukromém sektoru. Stát očekává, že podniky budou samy investovat do nákladného výzkumu a vývoje, aby si udržely vlastní konkurenceschopnost. Podnikatelský

sektor si financuje výzkum a vývoj sám a minimálně vstupuje do spoluprací s vládním, vysokoškolským nebo neziskovým sektorem. Podnikatelský sektor v České republice ale také poskytuje největší podíl výdaje na VaV ve srovnání s ostatními zeměmi bývalého východního bloku. V mezinárodním srovnání se ale Česká republika řadí ve výdajích na VaV v podnikatelském sektoru až za průměr EU27.

Vysokoškolský sektor je v oblasti VaV prakticky závislý na veřejných zdrojích ČR, zdroje podniků tvoří pouze 1 %. Nízká úroveň kooperace vysokoškolského sektoru s firmami je především z důvodu, že tato forma spolupráce u nás nemá tradici a ze strany akademické sféry není aktivně podporována. Přitom spolupráce univerzit s průmyslovými podniky by přinášela pro obě zúčastněné strany mnohem více znalostí a dovedností, ale také motivaci pro studenty a výzkumníky. V současné době technicky inovující podniky spolupracují na inovacích především s dodavateli a zákazníky, bohužel ale nedochází k hlubší spolupráci mezi inovujícími podniky a veřejnými výzkumnými organizacemi. Vhodnými nástroji, jak podpořit kooperaci podniků s veřejným výzkumem by mohly být daňové odpočty pro podniky, které nakupují výsledky od veřejných výzkumných organizací, inovační poukázky, nebo programy podporující dlouhodobou spolupráci nebo programy horizontální mobility a poradenství.

## Literatura

- [1] *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím v roce 2011* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2011 [cit. 2012-03-19]. ISBN 978-80-7440-058-2. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=627472>
- [2] GREGA, L. *Teoreticko-metodologické aspekty posuzování konkurenceschopnosti zemědělství*. MZLU v Brně, 2004, 82 str. ISBN 80-7157-822-3.
- [3] Jaké jsou možnosti financování inovací v České republice. *Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko* [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/eu2014/jake-jsou-moznosti-financovani-inovaci-v-ceske-republice>
- [4] Novotný, J., Suchánek, P. *Nauka o podniku I. Distanční studijní opora*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, s. 138
- [5] Public Private Partnership (PPP). *BusinessInfo.cz* [online]. [cit.2012-03-20]. Dostupné z:



<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/public-private-partnership-ppp/1001135/>

- [6] *Spolupráce veřejného a soukromého sektoru ve VaVal*. 2010.  
Dostupné z:  
[http://www.fp7.cz/dokums\\_raw/4pazour\\_1288251832.pdf](http://www.fp7.cz/dokums_raw/4pazour_1288251832.pdf)
- [7] Ukazatele výzkumu a vývoje 2010. *Český statistický úřad* [online].  
21.10. 2011 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z:  
<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/9601-11>
- [8] WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství*, Přel. J. Dvořák,  
1. vyd., Praha: C.H.Beck, 1995, 748 s., ISBN 80-7179-014-1

### **Kontaktní údaje**

Ing. Šárka Dvořáková  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Mostní 5139, 760 01 Zlín  
e-mail: [sarka.dvorakova@gmail.com](mailto:sarka.dvorakova@gmail.com)

# Engagement marketing jako postup k získání konkurenční výhody

Petr Frey

## **Abstrakt**

*Nové technologie a internet výrazně změnily postavení firem na trhu. Zákazník je dnes poučenější a disponuje zdroji informací i možností vyjadřovat se ke komerčním poselstvím firem. To dnes mění podstatu marketingové komunikace, která byla dříve zaměřena hlavně na transakce. V prostředí hyperkonkurence je dnes nutné získat pozornost zákazníka a právě v tom jsou úspěšná řešení vycházející z principů Engagement marketing.*

*New technologies and the Internet have significantly changed the position of companies on the market. The customer is now more informed and has sources of information and even has the opportunity to respond to commercial communications from companies. It now changes the marketing communication that was previously focused mainly on the transaction. In an environment of hypercompetition is now necessary to obtain the customer's attention. Successful solutions today are based on principles of Engagement Marketing.*

**Klíčová slova:** Engagement marketing, konkurenční výhoda, transakční marketing, USP, hyperkonkurence

## **Situace na trhu**

Dnešní doba je charakteristická, mimo jiné tím, že se objevují změny v samé podstatě konkurence. Ve 20. století mělo podnikání charakter souboje, kde mohl vyhrát jeden na úkor druhého. Existovalo méně firem, používal se hromadný marketing, firmy komunikovaly své, konkurenční výhody a s oblibou používaly pro své odlišení tzv. Jedinečný prodejní příslib (USP-unique selling proposition). V té době bylo nezbytně nutné permanentně sledovat své konkurenty a chránit veškeré firmením nápady před okopírováním. A právě to přestává být v dnešní informační společnosti pomalu reálné.

Technologie a internet způsobily na trhu mnoho změn, které se přímo dotkly fungování firem. Jedná se především o následující změny:

- Vytváření platforem internetových tržišť

- Změna chování zákazníků
- Obrovský nárůst specializovaných firem
- Firmy se otevírají širší spolupráci a partnerství
- Vznik množství minitrhů uzpůsobených potřebám

Jestliže ve dvacátém století neměl spotřebitel možnost široké komparace produktů, jejich vlastností a cen. Dnes ji díky internetovým portálům má plně k dispozici a to i na mezipodnikovém trhu. To ovlivnilo chování zákazníků, kteří považují dnes většinu přidaných hodnot za standard a nutí tak firmy ke stále větší specializaci a přizpůsobování se specifické poptávce. Obrovská dynamika trhu, především v oblasti technologií pak nutí firmy k širší spolupráci a partnerství, aby uspokojily specifické trhy a stačily rychlosti vývoje. To je například důvod proč dnes firmy jako Google nebo HTC se svým systémem Android, otevírají své platformy a umožňují spolupráci s programátory na bázi tzv. open source platformy.

### **Situace firem a konkurenční výhoda**

V této situaci na trhu je pro firmy obtížné udržet si skutečnou konkurenční výhodu tak jak jsme ji znali. Ve smyslu i výhoda zajišťující firmě odlišnost a dlouhodobou prosperitu, která by byla obtížně napodobitelná konkurencí a zároveň byla atraktivní pro klienty a podporována zaměstnanci a přinášela ekonomický přínos pro firmu. Díky hyperkonkurenci a podobnosti nabídek nepřináší většinou takto definovaná konkurenční výhoda požadovanou odlišnost. Většina uplatňovaných konkurenčních výhod postrádá onu potřebnou jedinečnost, která vede k odlišení firmy. Výhody jako certifikace, garance kvality, servis, odbornost, dodání do 24 hod., instalace zdarma, síť poboček jsou toho jen důkazem. V tomto smyslu dnes mluvíme o komoditizaci nabídky, která firmu zavádí do slepé uličky a místo odlišení poskytuje jen uniformitu na trhu.

Situace firem je dnes určována mimo jiné tím, že se musí vyrovnat se dvěma základními silami ovlivňujícími podnikatelskou činnost. A to s tendencí ke stírání rozdílů mezi produkty téže kategorie na straně nabídky a s tlakem zákazníků na přizpůsobování produktů podle individuálních preferencí na straně poptávky.

Je proto nezbytně nutné, aby se firmy vzdaly snah o kontrolu a utajování a otevřely se sdílení a spolupráci. Tento přístup mění dynamiku podnikání a vytváří nové příležitosti k navazování strategických partnerství. Ve skutečnosti by firmy měly přestat uvažovat v kategoriích zákazníků, dodavatelů, partnerů nebo aliancí. Místo toho by měly přemýšlet o strategických partnerstvích, kde je partnerem každý – od dodavatele až po zákazníka. Všechny skvělé firmy dnes sdílejí informace

a otevírají se spolupráci, aby dokázaly svým zákazníkům poskytovat stále větší hodnotu. Například společnosti provozující sociální site Facebook, Twitter nebo LinkedIn mají otevřené tzv. API rozhraní, které umožňuje jiným firmám propojení a tím získávají stálou inovaci

Doposud firmy stavěly veškerou marketingovou komunikaci na tzv. jedinečném prodejním příslibu USP (Unique Selling Proposition). Tato metoda byla používána již od 40.let 20.století. Jednalo se o něco, co žádný jiný výrobek nenabízí, jedinečná výhoda, která přiláká zákazníky. V dobách tzv. transakčního mass marketingu byl skvělou myšlenkou. V době internetu a obrovské nabídky je se stává irelevantní. Je přínosem jen ve chvíli, kdy se chystáte nakupovat. V dnešní době už prakticky neexistují jedinečné nabídky. Engagement marketing zavádí pojem CEP-Customer engagement point. Ten představuje způsob zapojení zákazníků jako primární cíl marketingové komunikace.

## **Engagement marketing**

Základní strategií Engagement marketing je zaujmout potenciální zákazníky tak, aby přicházeli sami. Zaměřit se na co nejužší cílový trh. Čím užší je vaše specializace, tím atraktivnější jste pro danou cílovou skupinu

Získat atraktivnost má z pohledu Engagement marketing dvě složky

1. Získat pozornost
2. Stát se žádoucí

Způsob myšlení a řešení Engagement marketing se nejlépe ilustrují na příkladech, proto mi dovolu je jeden modelový. Benny's burgers je malá nezávislá restaurace s rychlým občerstvením. Po svém otevření majitelé zkoušeli přilákat zákazníky z okolí klasickou marketingovou cestou. Určili si své konkurenční výhody. Jednalo se o:

- maso z biochovu
- pestré menu
- velké parkoviště

Nechali roznést letáky do obytných částí v okolí restaurace a čekali na výsledek. Když se nedostavil pokusili se o řešení na bázi Engagement marketingu spolu s odborníky. To zpočívalo v důkladné analýze potřeb cílové skupiny, která zjistila, že problem, který rodiny v okolí řeší se netýká ani tak stravování a jeho kvality. Rodiny hledaly místa, kam mohou jít s dětmi ve volném case. Tím byla určena profila restaurace jako značka pro rodiny s dětmi a rodinné oslavy, která nabízí informace o využití volného času. Klíčová je nabídka chtěných informací pro získání pozornosti

## Řešení CEP - získání bodu pozornosti zákazníka

- Zmapování veškerých programů pro děti v okruhu 30 km.
- Propojení s jejich poskytovateli.
- Poskytování informací rodinám v okolí.
- Zprovoznění webu s akcemi pro děti, články v místním tisku.
- Slevové kupóny na menu ke stažení na webu a na vstupenkách partner.
- Budování postavení přední značky zaměřené na děti.
- Získání zákazníků prostřednictvím přidané hodnoty nesouvisejícím přímo s prodejem.

Restaurace z příkladu si vybudovala silné tržní postavení díky nastavení CEP. Potenciální zákazníci neřešili stravování, ale měli málo informací kam vzít v okolí své děti ve volném čase. Restaurace se stala nositelem řešení jejich problem. To se postupem času stalo konkurenční výhodou.

Pokud se totiž firmě podaří získat vlastní základnu klientů na základě poskytování zážitků, není už snadné je od tohoto dodavatele odlákat. Poskytování zážitků a hodnoty je tak silnější než USP a tvoří pro firmu bezpečnější bariéru na trhu.

Když porovnáme tzv. starý a nový marketing. Původní typ transakčního marketing je charakteristický tím, že:

- Usiluje o rychlou návratnost investice (ROI) a odezvu.
- Nutí k nákupu.
- Známý také jako princip trychtýře.

Princip trychtýře se využívá v hromadném marketingu. Např. rozešlete 20 000 zásilek a postupně získáte 200 nebo také jen 20 zákazníků. Na rozdíl od toho Engagement marketing je charakteristický:

- Recipročním model orientovaný na získání pozornosti poskytováním hodnoty zákazníkovi..
- Orientací na ROE (return of engagement) jako návratnost zapojení místo ROI
- Předpokladem, že firma bude mít u zákazníka přednost proti jiným, až bude o nákupu uvažovat.

Tzv. převrácený trychtýř znamená rozšiřující se základnu a zapojení, kdy neočekáváme, že výsledkem komunikace je odezva spojená s transakcí. Nejcenější je dnes získat pozornost, najít CEP - bod zájmu zákazníka ze kterého můžete vycházet. Potřebujeme pochopit, že marketing dnes není jen prostředkem k dosažení cíle. Je cílem sám o sobě. [3]

## Marketing a vzdělávání

Známý guru klasického marketingu professor Kotler dnes dobře ví, že stará pravidla už neplatí a sám je přehodnocuje. Zde je stručný výčet v bodech:

- Klasický marketingový model je třeba přizpůsobit budoucnosti.
- Obsah marketingu je nutno rozebrat, nově vymezit a rozšířit.
- Marketing bude neúčinný, pokud jediným cílem jeho snažení bude zvýšení prodeje existujících produktů.
- Marketéři se musí více angažovat v rozhodování o tom, které zboží z nabídky vyřadit. .
- Dnešní firmy musí usilovat o uspokojování potřeb zákazníků způsobem, který zákazníkům nejvíc vyhovuje,
- Minimalizovat množství času a energie, jež zákazníci vynakládají na vyhledávání, objednávání a převzetí zboží a služeb.

Je třeba souhlasit s tím, že staré marketingové modely je potřeba revidovat. Výuka původních principů marketingu bez revize a konfrontace s novými trendy totiž vede v praxi k nepochopení nového poslání marketingu, nevhodnému používání nových médií transakčním způsobem, k orientaci na taktické nástroje místo strategického přístupu.

Aplikace marketingu ve výuce by měla být flexibilní a reflektovat aktuální změny a nové možnosti a trendy a vést k pochopení nových paradigmat trhu. Philip Kotler sám nedávno vyprávěl příhodu, jak mu jakýsi člověk dával podepsat jeho knihu. Ta kniha byla třicet let stará. Philip Kotler mu ji sebral se slovy, že v této knize už dnes nic neplatí, a dal mu za ni jinou, současnou.

Kotler je dnes zastánce tzv. Holistického marketingu. Jedná se o dynamickou koncepci opírající se o všudypřítomnou elektronickou konektivitu a interaktivitu mezi firmami, zákazníky a v rámci sítí spolupracujících subjektů. Toto nové paradigma kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s novými možnostmi digitálního prostředí k navazování a upevňování dlouhodobých a uspokojivých vztahů, zajišťujících prosperitu všem zainteresovaným stranám.[2]

Dovolte mi na závěr sedmi bodové shrnutí mého příspěvku k Engagement marketingu (EM) a jeho možnostem pro firmy a marketingové vzdělávání.

1. Hyperkonkurence dnes oslabuje šanci formulovat jedinečnou konkurenční výhodu.
2. Vzniká množství minitrhů s obrovskou nabídkou, které jsou uzpůsobeny potřebám zákazníka a úspěšné firmy jsou dnes otevřenější širší spolupráci.
3. Zákazník má přístup ke všem informacím a možnost hodnotit a svou volbu a názor zveřejnit.
4. Transakční marketing přestává fungovat a je neefektivní (ROI).
5. Engagement marketing hledá CEP- bod zájmu zákazníka, který nesouvisí přímo s prodejem, ale podporuje budování vztahu.
6. Základním pravidlem EM je, když nenabízíte transakce dočkáte se jejich nárůstu.
7. Vzdělávací programy by měly reflektovat zásadní změny v marketingu a nová paradigmatata.

## **Literatura**

- [1] FREY, P. Marketingová komunikace, Nové trendy 3.0. Management Press, 2011
- [2] Kotler, P. 10 smrtelných marketingových hříchů, Grada Publishing, 2008
- [3] Leboff, G. Sticky marketing. Management Press, 2011

## **Kontaktní údaje**

PhDr. Petr Frey, MBA  
Frey Consulting  
e-mail: [pfrey@freyconsulting.cz](mailto:pfrey@freyconsulting.cz)

# Vplyv nehmotných faktorov na konkurencieschopnosť

Klaudia Gubová

## Abstrakt

*Substituce hmotných faktorů nehmotnými aktivy je jednou z cest jak úspěšně překonat světovou hospodářskou krizi. Nezbytný je přechod od klasické výroby k výrobě s vyšším podílem duševní tvořivé činnosti. Podstatou je rozvíjet a využít lidský potenciál s cílem zvýšit kvalitu a posílit konkurenceschopnost podniku. Nehmotný majetek jsou cenné zdroje, které patří do firmy, ale na rozdíl od hmotného majetku nemají vždy fyzickou podobu. Mohou obsahovat pověst, značky, dovednosti, znalosti, software a procesy. Stručně řečeno, jsou všechny formy znalostí, které přispívají k tvorbě produktů a služeb. Nehmotný majetek může tvořit významný podíl na celkové hodnotě obchodního jména a často tvoří základ podnikání a konkurenční výhody. Problematika konkurenceschopnosti je stále více diskutovanější tématem. Mimořádný význam nabírá v transformujících se ekonomikách střední a východní Evropy a zejména v současnosti, po vstupu většiny z nich do Evropské unie.*

**Klíčová slova:** konkurencieschopnosť, nehmotný majetek, nehmotné bohatstvo

## Úvod do problematiky

V súčasnosti je pre úspešné pôsobenie spoločností v konkurenčnom prostredí nevyhnutné a nepostačujúce vlastniť a využívať iba hmotné faktory. Hmotné faktory sa stávajú pre spoločnosti bremenom. Hmotné aktíva sa v súčasnosti stávajú bremenom, čo je jedným z dôvodov prečo spoločnosti v 21.storočí sa uberajú k využívaniu nehmotných aktív v spoločnosti.<sup>1</sup> Dochádza k nárastu podielu nehmotných aktív na celkovom majetku spoločností. Okrem budov, zariadení a pôdy podnikateľské subjekty investujú do know-how, novej technológie, ľudského kapitálu, znalostí a duševného vlastníctva. V neustále sa meniacom turbulentnom prostredí sa stáva problematika nehmotných aktív v procese tvorby kvality faktorom, ktorému sa v súčasnosti venuje

---

<sup>1</sup> COHEN. J. *Intangible assets: valuation and economic benefit*. Canada: Willey & Sons. 2005. ISBN 9780471671312.



veľká pozornosť. Dôvodom je rozmach znalostnej ekonomiky. Podnikateľské subjekty upriamujú pozornosť na presun, podporu a substitúciu hmotných aktív nehmotnými aktívami, čím narastá ich význam celosvetovom meradle. Dochádza k nárastu podielu tvorivej činnosti podnikov na celkovej činnosti, čím rastie aj význam a potreba vytvárania a využívania kvalitnejších nástrojov a metód na podporu efektívnejšej inovatívnej činnosti.

Tvorivý ľudský činiteľ, vizionári, riešitelia poskytujú kreatívny rozvojový potenciál. V súčasnosti vo svete zaznamenávajú čoraz väčší rozmach a podiel intelektuálneho kapitálu na zvyšovaní kvality produkcie a celkovej pridanej hodnoty. Požiadavka excelentnosti sa stáva hlavným kľúčom dosiahnutia konkurencieschopnosti a udržania si trhovej pozície na národnom i svetovom trhu. Globalizácia vytvára pre firmy nové príležitosti, ktoré vyžadujú nové inovatívne stratégie. Inovatívne podnikanie spočíva vo vytvorení nových tovarov, technológií, služieb, nových metód a techník. Inovatívny podnikateľ pri implementovaní inovatívnej stratégie má za úlohu riadiť využívanie tradičných výrobných faktorov t.j. práca, pôda, kapitál za predpokladu ich nových kombinácií. Ekonomický rozvoj a dynamické zmeny v posledných rokoch spôsobené globalizáciou priniesli potrebu medzinárodnej konkurencieschopnosti podnikom na domácom trhu. Technologické a produktové inovácie ovplyvňujú vo veľkej miere ekonomický rozvoj. S rastúcou globalizáciou sa táto téma stáva veľmi dôležitou a kľúčovou.

## **Nehmotné aktíva**

Nehmotné bohatstvo má vo svete čoraz väčší podiel na zvyšovaní kvality a konkurencieschopnosti podnikov. Do nehmotných aktív zaraďujeme predovšetkým produkty duševnej práce, výsledky vedeckého výskumu, kreativitu ľudí, invencie, znalosti, informačné technológie, dizajnérske riešenia, softvéry a značky (brandy).

Problematiku nehmotného majetku na daňové účely v Slovenskej republike upravuje zákon č. 366 Z. z. účinný od 1.1.2000, ktorý do nehmotného majetku zahŕňa:

- práva priemyselného vlastníctva,
- copyright (značky, projekty, tlač),
- autorské práva na diela,
- softvéry,
- oceniteľné práva (ochranné známky)
- informácie obchodného, technického, výrobného, služobného a iného tajomstva,

- nehmotné výsledky vedeckovýskumných činností,
- receptúry, technologické postupy a reglementy,
- hospodársky využiteľné znalosti, najmä ak je ich cena vyššia ako 1 327 eur a využiteľnosť dlhšia ako 1 rok.<sup>2</sup>

K ďalším zložkám nehmotného bohatstva patria:

*Objavy* sú výsledkom bádania na úrovni základného výskumu.

*Patenty* – riešenie technického problému, ktoré je nové a znamená v porovnaní so svetovým stavom techniky pokrok, prejavujúci sa novým a vyšším účinkom<sup>3</sup>. Patenty je potrebné vnímať ako vhodný prostriedok na dosiahnutie firemného cieľa. Je potrebné si uvedomiť, že patenty plnia dve funkcie: defenzívnu a ofenzívnu.

*Licencie* – Nehmotné bohatstvo je právne chránené zákonmi, registráciou na súde, prípadne registráciou na Úrade priemyselného vlastníctva. Možno ich komerčne zužitkovať, nadobúdať, realizovať, obchodovať s nimi na trhu. Obchodovať je možné iba v súlade so zákonom na základe licenčnej zmluvy, ktorou majiteľ dáva súhlas na využívanie. Významnou možnosťou realizovania inovačných procesov je získanie nových riešení zo zdrojov cudzieho duševného vlastníctva.

*Dizajn (priemyselný vzor)* – Dizajnom sa chráni vonkajšia úprava výrobku. Výrobkom je priemyselne alebo remeselne vyrobený predmet vrátane súčiastok určených na zostavenie do jedného zloženého výrobku, obal, úprava, grafický symbol a typografický znak s výnimkou počítačových programov.

*Know-how* – súbor skúseností, znalostí a kľúčových informácií (najčastejšie v súvislosti s podnikom) týkajúcich sa uplatňovania novších metód, postupov a techniky.

*Goodwill a ďalšie produkty invenčnej povahy* – goodwill sa stručne vyčísluje ako rozdiel medzi účtovnou a trhovou hodnotou podniku. Zvyšuje spokojnosť a výkonnosť ľudí vo výrobe, sebadôveru a istotu vo svojej schopnosti. Je to obchodné ocenenie všetkého nehmotného majetku a prejavuje sa v lojalite k firme a hrdosťou na výrobnú značku svojich výrobkov.

Do nehmotného bohatstva spoločnosti začleňujú aj výsledky duševnej činnosti pracovníkov podniku. Práve oni sú koreňom dobrej tradície

---

<sup>2</sup> LEŠČIŠIN, M. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.

<sup>3</sup> SVATÝ, F. – JEMALA, M. *Manažment technologických systémov*. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2833-7.

a dobrého mena podniku a tým sa vytvára imidž firmy. Z obsahovej stránky sú nehmotné činitele predovšetkým invenčnej povahy, majú v sebe významný podiel duševnej práce, tvorivosti a svojou intelektuálnou aktivitou ovplyvňujú inovačnú tvorbu, vytvárajú teda nové originálne parametre kvality. Usmerňovať to má manažment nového typu názvom znalostný manažment (Knowledge Management)<sup>4</sup>. Znalostný manažment je nástroj nielen permanentného generovania nových znalostí, poznatkov, vedomostí, ale najmä premenu, pretváranie týchto nových originálnych myšlienok, nápadov, informácií na úžitok, na prospech, na biznis, napr. na pragmatické využitie v technicko-ekonomickom rozvoji. Jadrom znalostných procesov je exploatacia poznatkov – produktívne využitie poznatkov, vedomostí, skúseností.<sup>5</sup> Ťažisko tvorby znalostného manažmentu sa prenáša z materiálneho na duševné vlastníctvo, duševné bohatstvo, intelektuálny kapitál (knowledge kapitál). M.A. Armstrong definuje intelektuálny kapitál ako zásoby a toky znalostí, ktoré sú v organizácii k dispozícii. Nehmotné zdroje predstavujú faktory, prispievajúce k zvýšeniu kvality interných procesov, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka.<sup>6</sup>

Hlavné dôvody prečo treba venovať pozornosť nehmotným aktívam sú:

1. pre zákazníka vytvárajú zvýšenú hodnotu, kvalitu
2. pre výrobcov vyššia cena, výnosy
3. stále viac sú vyčerpané hmotné zdroje surovín, energie...
4. zhoršuje sa ekológia, pribúdajú emisie, škodliviny
5. nehmotné faktory sú nevyčerpatelné
6. nová stratégia:
  - excelentnosť (jedinečnosť, výnimočnosť). Nejde o jedinečnú kvalitu produkcie, ale o celkovú podnikateľskú jedinečnosť, ktorú vyžaduje aj nastupujúca znalostná ekonomika.
  - prechod od individuálnej výroby k znalostnej (sofistikovanej) výrobe, ekonomike – poznatkovo orientovaným produktom s vyšším podielom tvorivej vedeckej práce

---

<sup>4</sup> LEŠČIŠIN, M. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.

<sup>5</sup> GUBOVÁ, Klaudia. *Patenty a inovácie vs. imitácie*, In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov FPM EU v Bratislave*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu výroby a logistika, 2011.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M.A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704692.

7. enormná konkurencia z tichomorských krajín (India, Čína, Ázijské tigre).<sup>7</sup>

Nehmotné aktíva sa podieľajú na tvorbe kvality výrobkov, nakoľko ovplyvňujú vznik a vývoj nových originálnych parametrov kvality a sú prínosom samé o sebe, nakoľko je ich možné kapitalizovať a zhodnocovať.

V čase finančnej a hospodárskej krízy sa spoločnosti opierajú o zabezpečenie množstva hmotných a intelektuálnych zdrojov pri udržaní kvality a pozície na trhu. Kým využívaním hmotných zdrojov majú podniky skúsenosti, tak intelektuálne zdroje nie sú dostatočne využívané a vybudované. V našich podmienkach sú nehmotné zdroje nedocenené. Svedčí o tom nízky podiel high-tech výrobkov na exporte. Kým na Slovensku predstavujú niečo vyše 4% z celkového exportu, tak priemer v Európskej únii sa pohybuje okolo 22%.<sup>8</sup> Dôvodom úspešnosti podnikov vo svete je zvyšujúci sa podiel kvality na pridanej hodnote výrobkov. Investovanie do zabezpečenia výroby, zvyšovania výrobných kapacít, znižovania materiálnej a energetickej náročnosti je činnosť, ktorú možno robiť do určitej hranice. Kým využívanie ľudskej tvorivej činnosti a nehmotného bohatstva je činnosť nevyčerpatelná.

Dopad celosvetovej finančnej krízy môžeme postrehnúť aj v oblasti podávania žiadostí o patentovateľnosť a v počte udelených, registrovaných patentov tak vo svete ako aj v Slovenskej republike.

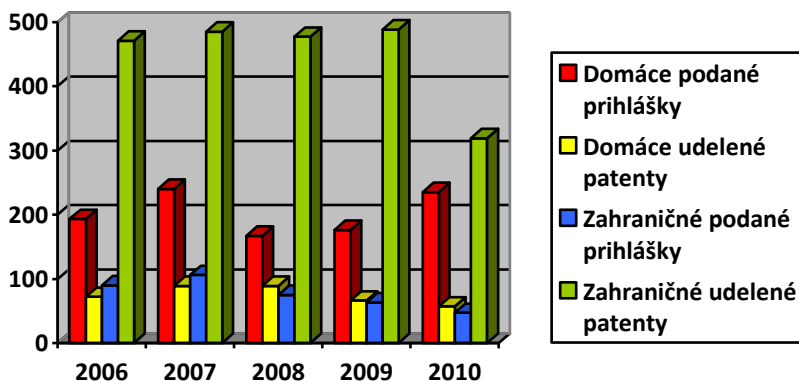
Pri vstupe nových spoločností na trh slúžia patenty ako nástrojom pre zvýšenie šancí na úspech v konkurenčnom prostredí. Ku koncu minulého roka zaregistroval Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky 10 907 platných patentov. Európsky úrad zaregistroval 6972 z toho bolo 320 slovenských patentov. Ukazovateľom inovačného potenciálu je patentová aktivita domácich vynálezcov. Situácia na Slovensku je alarmujúca. Z celkového počtu podaných prihlášok je len 4/5 prihlášok od slovenských subjektov. Zvyšok predstavujú zahraničné spoločnosti.

---

<sup>7</sup> LEŠČIŠIN, M. *Manažment kvality*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.

<sup>8</sup> LEŠČIŠIN, M. 2009. Postavenie kvality v kríze ekonomiky. In *Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. ISSN 1336-3301, 2009, roč. 6, č. 3, s. 92-93.

**Graf. č. 1** Prehľad podaných prihlášok a registrovaných patentov v SR v rokoch 2006-2010<sup>9</sup>



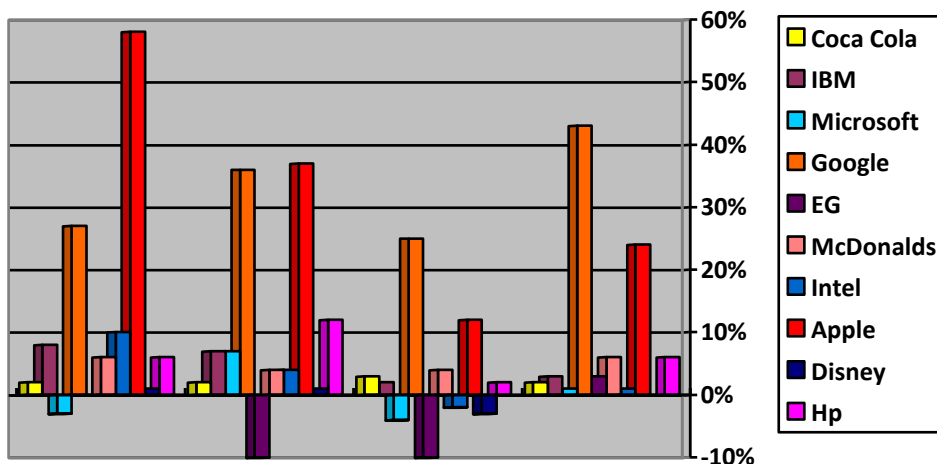
Výsledky prieskumov dokazujú, že aj počas finančnej ekonomickej krízy sú nehmotné aktíva efektívnym využívaním schopné zarábať a udržať spoločnosť na prepadajúcom sa svetovom trhu. Ako možno vidieť v grafe č. 1 str. 5 Prehľad podaných prihlášok a registrovaných patentov v SR v r. 2006-2010 pri štatistickom vyhodnotení majú majoritný podiel zahraničné spoločnosti. Dokazuje je to skutočnosť, že svetové, zahraničné spoločnosti efektívnejšie využívajú svoje nehmotné bohatstvo ako napríklad spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu.

Hodnota a dôležitosť nehmotných aktív je viditeľná aj v oblasti ochranných známok. Ochranné známky sú jedným z nástrojov dosahovania konkurenčnej pozície na trhu. Ochranná známka môže tvoriť až osemdesiat percent hodnoty firmy. Je veľmi cenným nástrojom podnikateľských subjektov, nakoľko ju nemôžu nikdy vlastniť, ale o to viac ju musia chrániť.<sup>10</sup> Stúpajúcu hodnotu ochranných známok možno vidieť aj v nasledujúcom grafe č. 2 str.6, ktorý znázorňuje percentuálny nárast hodnôt najznámejších značiek vo svete.

<sup>9</sup> <http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ziadosti-o-patenty-vlani-pribudlo-no-kriza-trva.html>

<sup>10</sup> KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 2007. 795 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Graf. č. 2 Percentuálny nárast hodnôt svetových značiek v r. 2008-2011<sup>11</sup>



## Záver

V dnešnej dobe sa nehmotné aktíva stali najhodnotnejším prvkom v národnej i svetovej ekonomike. Zásluhu na rozmachu nehmotného bohatstva mali rýchle zmeny v technológiách v informačnej a komunikačnej sfére. Hmotné aktíva sa rapídne morálne opotrebúvajú a tým dochádza k zastarávaniu výrobkov. Spravovanie nehmotných aktív je jedným z kľúčov vedúcich k úspechu. Dôkladne prepracovaná a realizovaná stratégia duševného vlastníctva môže udržať konkurencieschopnosť malej firmy na trhu, ktorý ovládajú oveľa väčší hráči. Úspešné obchodovanie znamená pre spoločnosť aj zabezpečenie ochrany práv duševného vlastníctva, ktoré sa na ich produkty viažu. O duševnom vlastníctve by sa malo uvažovať zodpovedne a chrániť ho pred zneužitím iných subjektov.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, M. A. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704692.

<sup>11</sup> INTERBRAND. 2012. 2011 Ranking of the top 100 brands. In *Interbrand* [online]. 2012, Dostupne na internete: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>>.

- [2] COHEN, J. *Intangible assets : valuation and economic benefit*. Canada: Willey & Sons.2005. ISBN 9780471671312.
- [3] GUBOVÁ, Klaudia. Patenty a inovácie vs. imitácie, In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov FPM EU v Bratislave. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu výroby a logistika, 2011.
- [4] KELLER, K. L.: *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 2007. 795 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [5] LEŠČIŠIN, M. Manažment kvality. Bratislava: EKONÓM, 2006. 228 s. ISBN 80-225-2237-6.
- [6] LEŠČIŠIN, M. 2009. Postavenie kvality v kríze ekonomiky. In Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave. ISSN 1336-3301, 2009, roč. 6, č. 3, s. 92-93
- [7] SVATÝ, F. – JEMALA, M. *Manažment technologických systémov*. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2833-7.
- [8] <http://ekonomika.etrend.sk/ekonomika-slovensko/ziadosti-o-patenty-vlani-pribudlo-no-kriza-trva.html> 16.10.2011
- [9] INTERBRAND. 2012. 2011 Ranking of the top 100 brands. In *Interbrand* [online]. 2012, Dostupne na internete: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>>.

## Kontaktní údaje

Ing. Klaudia Gubová  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
SLOVENSKO  
tel.: +421 907 502 522  
e-mail: [klaudia.gubova@gmail.com](mailto:klaudia.gubova@gmail.com)

# Vliv lidského kapitálu na konkurenceschopnost

Vojtěch Jindra

## **Abstrakt**

*Lidský kapitál je kapitál, který pro jednu společnost je zdrojem síly a stability v tržním hospodářství, pro druhou může být zdrojem krachu. Není to vždycky v přímé úměře k investovaným prostředkům, daleko častěji tento rozdíl vzniká na základě velmi citlivého přístupu k člověku jako jednotlivci, jako buňce nepostradatelné pro zdraví celého živého organismu společnosti. Práce s lidským kapitálem velmi často zahrnuje řadu neměřitelných, ale o to důležitějších komponentů, a jen ta společnost, která si vypracovala citlivý a procesně podchycený systém v této oblasti na trhu může dlouhodobě uspět.*

**Klíčová slova:** vzdělání a kvalifikace, konkurenční výhoda, potenciál lidského kapitálu, ochrana před konkurencí, výnosy z rozsahu, ekonomický růst, efekt akumulace

## **Úvod**

Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovníků je v současnosti jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti na úrovni firem, a tím i na národohospodářské úrovni. Nejvýznamnějším směrem soudobé ekonomické teorie, který se zabývá touto problematikou, je teorie lidského kapitálu. Koncepce lidského kapitálu proniká dnes i do tak zdánlivě vzdálených oblastí ekonomické analýzy jako je teorie růstu, teorie migrace nebo ekonomie blahobytu (včetně problematiky rozdělování důchodů a bohatství, spravedlnosti) a jiných odvětví ekonomické teorie.

Mnoho pozornosti bylo věnováno procesu vzdělávání, který vytváří pracovní síly s vyšší produktivitou a flexibilitou v měnícím se prostředí. Mikroekonomie studuje souvislosti vytváření lidského kapitálu u jednotlivců, zatímco makroekonomie se zabývá vlivem lidského kapitálu na agregátní output a ekonomický růst země. Ekonomická teorie si začala výrazněji uvědomovat vliv těchto jevů od A. Marshalla, který ještě chápal vzdělání a kvalifikační prvky jako vnější vlivy ekonomického procesu, avšak uvědomoval si jako jeden z prvních ekonomů velký význam znalostí pro ekonomický rozvoj. Různé aspekty pojetí lidského



kapitálu, jeho formování a vlivu na konkurenceschopnost jsou předmětem tohoto článku.

Lidský kapitál znamená souhrn lidských bytostí a jejich vlastností. Všechny náklady spjaté se zvětšováním rozsahu, zvyšováním efektivnosti a prodlužováním "fungování" lidského kapitálu v ekonomickém procesu a tedy vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti země se považuje za investice do lidského kapitálu. Existují dva klíčové principy, ze kterých teorie lidského kapitálu vychází.

- a) Lidé jsou aktiva, jejichž hodnotu lze navýšit v procesu investování. Cílem je podobně jako u investic do jiných aktiv maximalizace čisté výhody v procesu podstupování rizika při oběti nákladů a dosahování výnosů.
- b) Přístupy z hlediska lidského kapitálu v rámci firmy musí být podřízeny základnímu cíli organizace, tj. jejímu poslání, koncepcí budoucího rozvoje, dílčím cílům a strategickým plánům. Všeobecná forma lidského kapitálu se vztahuje k vytváření schopností, které jsou použitelné ve všech firmách a odvětvích, zvyšuje tedy produktivitu pracovních sil pro všechny firmy. Specifická forma se vztahuje k vytváření schopností, které mohou být použity pouze v určité firmě, a produktivita pracovníka se zvyšuje pouze pro ni.

První princip se vztahuje spíše ke všeobecnému lidskému kapitálu, druhý spíše ke specifickému, i když toto rozdělení není zcela jednoznačné. V dalším se budeme zabývat spíše všeobecnou formou lidského kapitálu.

## **Materiál a metody**

Konkurenční výhoda v dnešním ekonomickém prostředí plném každodenních turbulentních změn je lidský kapitál jednou z posledních šancí, jak získat opravdovou konkurenční výhodu. To si samozřejmě zejména velcí hráči na trhu uvědomují, a proto oblast boje o tuto konkurenční výhodu je v poslední době velmi aktuální a vytěžení lidského kapitálu se stává alfou a omegou ekonomických výsledků společnosti. Dnešní doba je příležitostí ocenit jakýkoliv projev kvality jedince, který je v důsledku nositelem kvality lidského kapitálu. Jako příklad můžeme vzít i tak neměřitelnou věc jako je intuice, která mohla a může v současné době plně nejistoty uprostřed finanční krize ovlivnit přežití společnosti a naopak vytěžení ze situace cosi pro další rozvoj. Tomáš Sedláček v knize *Ekonomie dobra a zla píše*:

„Intuice přichází vždy sama od sebe; máme nějaký nápad, který vznikl sám od sebe, a můžeme jej pak jen zachytit, jsme-li dostatečně chytří

a rychlí.“ (str. 248). A to je jeden z faktorů, kterým vzniká rozdíl mezi kvalitním lidským kapitálem a nevytěženým lidským kapitálem. Společnosti potřebuju jedince, kteří budou nositeli kvality jejího lidského kapitálu, potřebuje ty, kdo takovou intuici zachytí a využijí ji v její prospěch.

Pokud se tedy podařilo do společnosti kvalitní lidský kapitál získat, dostáváme se ještě k důležitější části hospodaření s lidským kapitálem. Jak tuto investici zhodnotit, jak vytěžit ze získaných zaměstnanců maximální potenciál.

Pro zjednodušení můžeme vyjít ze známého vzorce, uváděného například v knize W. Timothy Gallwey: tajemství vysoké pracovní výkonnosti – Metoda Inner game a sice: Výkon = potenciál – interference (str. 35). V rámci velmi omezeného prostoru v této práci, kniha se zabývá zejména metodou koučinku, jejíž pomocí lze uvolnit jednotlivci co nejvíce potenciálu k využití. V celé komplexnosti využití tohoto lidského bohatství si můžeme představit, že tato oblast zahrnuje v dnešní době tolik potřebnou ochotu být aktivním článkem potřebných změn ve společnosti. Gallwey například k tomuto uvádí:

Lidé v postavení umožňujícím realizovat změny mají sklon vylučovat sami sebe z řad těch, kteří se musejí nejdříve změnit sami. (str. 41). Je na společnostech samých, jak naopak lidi ve změnách podpořit a iniciovat je v aktivitě tyto změny sami i spouštět. Obě výše jmenované společnosti mají konkrétně nastavený kompetenční model, který se ve svém důsledku projeví průřezově ve všech vzdělávacích aktivitách. Výsledkem by neměl být zaměstnanec, který bude sice disponovat veškerými dovednostmi, které bude v případě potřeby využívat, ale který nebude mít prostor sám svůj rozvoj ovlivňovat a sám se aktivně na růstu společnosti potažmo svém i podílet. Je všeobecně známo, že nejlepší výkon podáváme, když nás to, co děláme, těší. Je tedy na společnostech samých jakou metodu zvolí, aby získaný lidský kapitál co nejlépe a k prospěchu jednotlivce i společnosti využili.

Když shrneme náklady vložené do lidského kapitálu, možná nás překvapí jejich výška. Nicméně to, co vytváří hodnotu ekonomického subjektu, jsou právě lidé – jakkoliv cenné a užitečné technologie nám samotné pracovníky nenahradí. Všechny technologie potřebují někoho, kdo je bude umět využít a zhodnotit jejich přínos. Z uvedeného vyplývá, že to, co jsme do jednotlivce vložili, budeme jako společnost chtít i maximálně zhodnotit, získat jakousi přidanou hodnotu z toho, co jsme vložili. Konkurenční boj je zejména v době, jaká je dnes – uprostřed finanční krize, vyhrcořený, a proto si každá společnost své „rodinné stříbro“ v podobě stěžejních zaměstnanců velmi chrání. Jsou vytipováni stěžejní, nejdůležitější pracovníci, na kterých často více či méně závisí úspěch či propad celé společnosti. I když každá z větších společností využívá

metod stínování, rotace a tím větší univerzálnosti specialistů, přesto velký důraz je kladen na to jak zajistit, aby nám tito stěžejní odborníci a manažeři nejen neodcházeli ke konkurenci, ale i udrželi své týmy ve velké akceschopnosti. Zde je velký prostor nejen pro oblast motivačních programů, ale i v poslední době trochu opomíjenou firemní kulturu. Firemní kultura je často velmi důležitým jazýčkem na vahách. Jak je nastavena hodnota loajality ke společnosti, pocit sounáležitosti, znalost a akceptace firemních cílů a vizí.

Je to oblast, která stojí opět nemalé prostředky, jejich účinek seč velmi špatně měří a o to těžší je nezapomenout na nutné investice do této oblasti.

### **Náklady a výnosy spojené se vzděláním**

Vzdělání je lidským kapitálem a finance, které jsou na vzdělání vynaloženy, jsou financemi investovanými. Náklady, které se musí vynaložit, jsou dvojího druhu. Ty první bývají označovány jako explicitní a můžeme k nim řadit především ty, které jsou zřetelné a „hmatatelné“. Máme na mysli školné, peníze investované do knih a jiných učebních pomůcek, různé kurzy, náklady vynaložené na ubytování např. na kolejích a na dopravu. Jiný druh nákladů se nazývá náklady obětované příležitosti. Těch bývá podstatně více ve srovnání s těmi explicitními. Jejich výše se odvíjí v podstatě od hodnoty času, který potřebujeme k získání vzdělání. Tato se nejčastěji vyčísluje čistou ušlou mzdou, tedy tou, kterou by příslušný jedinec dosáhl na trhu práce.

O investicích explicitních i obětovaných příležitosti do vzdělání rozhodujeme každý sám. Každý jedinec porovnává své soukromé výnosy a užitky s náklady. Soukromým výnosem je pro nás budoucí zvýšení našich výdělků, které získáme na trhu práce, budeme – li nabízet kvalifikovanější službu práce, jelikož předpokládáme, že vyšší vzdělání nám přinese lepší pracovní místo spojené s vyšším příjmem. Výnosem můžeme rozumět i lepší místo a s tím související vyšší společenskou prestiž. Jedná se tedy i o nepeněžité zisky.

### **Výsledky a diskuze**

Charakteristické vlastnosti lidského kapitálu jako ekonomické kategorie se řídí podobnými pravidly jako obdobné ekonomické kategorie. Nabídka lidského kapitálu a poptávka po něm může být znázorněna podobně jako na trhu jiných statků.

Uvažujeme – li např. přínos let vzdělávání, zjistíme, že platí pravidlo klesající návratnosti. Každá další časová jednotka přináší relativně nižší výnos než předchozí. Důvody jsou dva:

- investice do lidského kapitálu podléhají zákonu klesajících výnosů

- náklady rostou a výnosy klesají tím více, čím vyšší úroveň vzdělání je dosaženo.

To tedy znamená, že dodatečné znalosti a schopnosti „vyprodukované“ v procesu vzdělávání se zmenšují s růstem rozsahu vzdělávání. Uvažujeme – li o jedinci jako o určité analogii firmy, která kombinuje fixní zdroje s variabilními inputy při vytváření určitého produktu, dospějeme k analogickým závěrům: jedinec kombinuje určité geneticky determinované fyzické a mentální schopnosti s „inputy“ dosaženými v procesu školní docházky nebo jiné formy vzdělávání, aby vytvořil „output“ v podobě schopností použitelných na trhu práce. Individuální vlastnosti např. IQ, manuální zručnost, kreativita aj. mohou být chápány jako fixní zdroje. K těmto zdrojům jsou přidávány variabilní inputy v podobě let vzdělávání. Stejně jako v jiných podobných případech bude dodatečné zvýšení objemu lidského kapitálu (nové znalosti a schopnosti jedince) klesat. Klesající výnosy pak znamenají, že míra výnosnosti investic do lidského kapitálu se také snižuje.

Existuje tendence k růstu nákladů a poklesu výnosů pro každou další jednotku vzdělávání (každý rok studia). Vedle fixních geneticky daných vlastností disponuje jedinec také omezenou zásobou času. Čím více let věnuje studiu, tím méně mu jich zbude na realizaci výnosů z této investice a míra výnosnosti klesá. Rovněž náklady na každý dodatečný rok studia vzrůstají, protože dochází ke zvyšování alternativních nákladů.

## **Výnosy z rozsahu**

V úvahách o rostoucích výnosech z rozsahu produkce již v dřívějších dobách více ekonomů přišlo s tím, že každá inovace či aplikovaný objev představuje ekonomickou událost. Rostoucí výnosy jsou přechodné. Zatímco zvýšení produktivity v důsledku inovací potenciálně přetrvává, nerovnováhy, které vznikají, jsou přechodné, zejména tehdy, pokud inovace nejsou příliš velké a probíhají v konkurenci na mezinárodním trhu. Objeví – li se nová technologie nebo jiný druh aplikované inovace, stane se výhodou realokace zdrojů. Příroda je pouze méně významným zdrojem rostoucích výnosů z rozsahu produkce, zatímco z hlediska praktických a analytických cílů je významnějším zdrojem aktivit lidí. Takovým způsobem charakterizuje Schumpeter zdroje rostoucích výnosů ve své teorii ekonomického vývoje.

## **Ekonomický růst**

Hlavním zdrojem ekonomického růstu v mnoha zemích rostoucí výnosy plynoucí z aplikace technického rozvoje, vědeckého výzkumu a investic do vzdělání a znalostí, tedy do lidského kapitálu. Svůj význam má také specializace a výnosy ze specializovaného lidského kapitálu. V zásadě to vychází z Marshallova pojetí znalosti jako „nejmocnějšího motoru

výroby“. Mohou existovat také ztráty z nadměrné specializace, protože specializace má své limity. To se týká i lidského kapitálu a znalostí, i zde existuje určitá optimální míra specializace.

## **Zobrazení (signalizování) jako projev lidského kapitálu**

Tržní signály jsou aktivity nebo vlastnosti ekonomických subjektů na trhu, které dodávají informaci, která mění očekávání jiných tržních subjektů.

Inzeráty, tržní ceny, reklamní názvy aj. lze chápat jako tržní signály, které potenciálního zájemce (částečně) informují o určitých vlastnostech nabízeného statku. Totéž platí i na trhu práce. Najmout pracovníka (stejně jako koupit spotřební statek) znamená pro zaměstnavatele (kupujícího) investovat do komodity, jejíž kvalita je nejistá. Ten, kdo se uchází o zaměstnání (stejně jako prodejce spotřebního statku), se snaží vysílat signály, jimiž by přesvědčil potenciálního kupce o tom, že jím nabízený statek je kvalitní a má všechny vlastnosti, které by měl mít, přesněji řečeno, snaží se ovlivnit očekávání potenciálního kupujícího, aby předpokládal vysokou kvalitu nabízené komodity.

V rámci vzniku a udržování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na trhu práce dochází tedy také k přenosu informace v podobě signálů. Mezi tyto signály může patřit dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti, ale třeba také pohlaví, rasa nebo první dojem, který uchazeč vyvolává.

Zaměstnavatel se rozhoduje v podmínkách neúplné informovanosti a odhaduje pravděpodobnost budoucích výnosů. Rozhoduje se podle svých minulých zkušeností na trhu práce a podle různých signálů. Signály lze rozdělit takto:

- potenciální signály jsou pozorovatelné změnitelné charakteristické rysy (vzdělání)
- aktuální signály jsou potenciální signály, které ovlivňují zaměstnavatelovo očekávání produktivity zaměstnance.

## **Závěr**

Z ryze ekonomického hlediska můžeme lidský kapitál chápat jako efekt akumulace investic do vzdělání, pracovní přípravy, zdravotnictví a jiných faktorů zvyšujících produktivitu. Vztah mezi investicemi do lidského kapitálu a mezní mírou výnosu těchto investic nazýváme funkcí poptávky po investicích do lidského kapitálu. Vztah mezi investicemi do lidského kapitálu a vyšší mezních alternativních nákladů vložených do financování těchto investic nazýváme funkcí nabídky investic do lidského kapitálu.

Je užitečné rozlišovat mezi všeobecnou a specifickou formou lidského kapitálu. Všeobecný lidský kapitál představuje schopnosti použitelné ve všech odvětvích a firmách, specifický pouze v určité firmě nebo odvětví.

Investice do vzdělávání jsou v současné době považovány za stěžejní nástroj flexibility a profesní mobility pracovní síly, produktivity práce a pro podporu vyváženého hospodářského růstu doprovázeného zmírněním sociálních problémů. Potřeba lepší schopnosti pracovní síly přizpůsobit se makroekonomickým výkyvům je pak pocíťována o to naléhavěji v dobách poklesů výkonnosti jednotlivých ekonomik. To, že vzdělání a vzdělávání hrají klíčovou roli při vývoji ekonomik a společností platí v těch nejvyspělejších zemích, stejně jako v těch, které v současnosti zažívají prudký růst a rozvoj. Vliv lidského kapitálu je patrný i neekonomickými přínosy včetně zdraví a sociálního zařazení.

Jelikož utváření znalostní ekonomiky vyžaduje, aby byli pracovníci schopni se neustále přizpůsobovat měnícím se potřebám trhu práce, technologickým změnám a inovacím, měly by vlády zemí usilovat o zvýšení úrovně dosaženého vzdělání svých obyvatel v průběhu celého jejich života.

V zásadě je možné říci, že vzdělávací politika je vnitřní věcí každého státu. Je proto často základním problémem každého státu, kolik finančních prostředků do vzdělání investuje. Měřitelným ukazatelem by v tomto případě mohlo být procento z hrubého domácího produktu. Dá se říci, že je zde politická i společenská snaha zvýšit vstupy a zkvalitnit výstupy ze vzdělání, a to i přes přetrvávající problémy s financováním všech typů škol, nedostatečným odměňováním pedagogů či nedostatky v materiálově-technickém zajištění výuky. Vliv vzdělání a vzdělávání na ekonomiku je většinou dokladováno vztahem mezi přírůstkem HDP a vzdělanostní a kvalifikační úrovní obyvatelstva. Na druhé straně mohou existovat oprávněné pochybnosti o vztahu vzdělání a hospodářské prosperity. Mohou zde zasahovat i jiné ekonomické faktory, které mohou působit zprostředkovaně či protichůdně, jako například stádium hospodářského cyklu, v němž se daná země nachází, bilance zahraničního obchodu, kapitálové investice ze zahraničí, čerpání strukturálních fondů Evropské unie a mnoho dalších. V každém případě je možno asi souhlasit s tezí, že růst vzdělávání, ale i dalších složek kvalifikace může vést k vyšší produktivitě práce a vyšším mzdám obyvatel. Od produktivity práce je však cesta k vyšší prosperitě společnosti a vyšší životní úrovni ještě poměrně dlouhá.

V této poslední části jsem neměla v úmyslu přímo zodpovědět úvodní otázku, ale spíše se zamyslet nad tím, jakým směrem by se asi měl ubírat systém vzdělávání.

## **Literatura**

- [1] Gallwey, W.T. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1
- [2] Sedláček, T. Ekonomie dobra a zla. Nakladatelství 65. Pole, 2009. ISBN 978-80-903944-3-8
- [3] Brožová, D. Společenské souvislosti trhu práce. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4
- [4] Kameníček, J. Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3

## **Kontaktní údaje**

Ing. Vojtěch Jindra  
Univerzita Hradec Králové  
Katedra ekonomie  
e-mail: [vojtech.jindra@uhk.cz](mailto:vojtech.jindra@uhk.cz)

# Management změny v řešení konkurenceschopnosti

František Kovář

## Abstrakt

*Cílem tohoto příspěvku je předložení poznatků o aplikaci moderních přístupů do managementu, především managementu změn a jeho role při řešení konkurenceschopnosti. Moderní přístupy se zabývají některými aplikacemi obecné teorie systémů, termodynamiky, biologie a entropie.*

## Úvod

Konkurenceschopnost jakéhokoli objektu spočívá v první řadě ve schopnosti obstát ve styku s jakýmkoli objektem jiným. Konkurenceschopnost je z toho důvodu prvotně **záležitostí strategickou**, kdy definičním znakem „strategického“ je existence neidiferentní vazby mezi nejméně dvěma objekty a dále v případě konkurenceschopnosti záporné – konkurenční - podoby vztahu mezi nimi. Ve střetu nejméně dvou objektů platí, že vítězem bude ten, který je lépe uspořádán.

**Úlohou managementu změny** při řešení konkurenceschopnosti je v této souvislosti **řešení uspořádanosti** daných objektů. To probíhá v závislosti na povaze strategických operací a typu strategie, kterou je vztah mezi nejméně dvěma objekty řešen, rovněž v závislosti na uspořádání vnějšího prostředí, ve kterém dané objekty operují. A to je záležitostí nové manažerské disciplíny a sice **managementu komplexity** (komplexnosti). V řešení takto vymezené situace – obstát ve střetu s jiným objektem a současně zvládnout vztah k uspořádanosti vnějšího prostředí je nutno hledat nové metodologické přístupy.

V manažerském myšlení se větší či menší mírou odráží pokrok v poznání a myšlení nejrůznějších mnohdy nesouvisejících vědních disciplín. To je potvrzením skutečnosti, že i management stejně jako řada tzv. společenských disciplín přechází z podoby empirismu, opřené o zobecňování zkušeností příp. přebírání znalostí špičkových odborníků – mnohdy praktiků, do fáze teoretického poznání, které využívá poznatky nejrůznějších vědních disciplín. V předložené stati aplikujeme některé poznatky obecné teorie systémů, termodynamiky otevřených a uzavřených systémů, biologie, do managementu změny v řešení konkurenceschopnosti.



## Objektivní realita a její objekty

Svět – objektivní realita – ve které se nacházíme, je naplněna objekty různé podoby.

Jejich ontologie – klasifikace v nejobecnější podobě, je umožňuje třídít podle nejrůznějších hledisek. **Ontologií** v této souvislosti nerozumíme filosofickou nauku o bytí, ale způsob - **systém klasifikace**, umožňující zejména sdílení znalostí. Může mít podobu **generické ontologie**, kdy prezentuje obecné informace v průniku různých oblastí, nebo **doménové ontologie**, kdy je klasifikována určitá specifická věcná oblast.

Jedna ze základních klasifikací dělí objekty objektivní reality na **existující** (z filosofického pohledu na jsoucí) a **neexistující** (nejsoucí).

Objekty **existující** lze dále klasifikovat na **hmotné** a **nehmotné**. Hmotné objekty lze dále třídít na objekty na **živé** a **neživé**, v další úrovni **živé** na **živočichy** a **rostliny** a konečně živočichy na **člověka** a **zvířata**. Obdobně lze klasifikovat objekty neživé. Klasifikace objektů na hmotné a nehmotné je provedena z hlediska podoby jejich substance.

Z pohledu managementu změny je důležitá klasifikace objektů podle jejich **vzniku** na **přírodní** a **umělé**. Přírodní objekty vznikly jako výsledek působení přírodních sil, umělé objekty jsou výsledkem lidské aktivity.

Přírodní objekty jsou dále klasifikovány na hmotné a nehmotné. Příkladem hmotných přírodních objektů je Člověk, Země, Slunce a hvězdy. Tyto objekty jsou tvořeny obyčejnou hmotou, tedy látkou, která se nazývá „baryonovou hmotou“, protože protony a neutrony v jádrech atomů jsou součástí skupiny částic, zvaných baryony. Hmotné přírodní objekty lze dále klasifikovat na živé a neživé. Příkladem nehmotných přírodních objektů jsou přírodní síly, jako gravitace, elektromagnetismus.

Je faktem, že lidský subjekt je schopen vytvořit objekty umělé, hmotné i nehmotné, je schopen měnit objekty existující, živé i neživé, přírodní i umělé, hmotné i nehmotné, je schopen připravit vznik objektů dosud neexistujících, ale není dosud schopen „vyrobit“ živé objekty.

## Složky objektů

U jakéhokoli objektu objektivní reality lze definovat jeho 3 složky. Jsou jimi:

- **substance**, t.j. látka ze které se objekt tvořen
- **uspořádanost** objektu, jeho organizace
- **procesy**, které v objektu probíhají

**Substance**, ze které je objekt tvořen, může mít podobu hmotnou nebo nehmotnou. Objekty s hmotnou substancí – látky, ze které jsou tvořeny - lze zkoumat z pohledu

- **fyzikální** podoby substance
- **chemické** podoby substance
- **biologické** podoby substance

Analýza objektu z pohledu **fyzikální** podoby substance znamená zkoumání jeho molekulární struktury, jeho pevnosti a pružnosti, termodynamických vlastností apod.

Analýza objektu z pohledu **chemické** podoby substance spočívá v identifikaci chemických prvků a sloučenin, ze kterých se objekt skládá. Je známá chemická struktura lidského organismu, biogenní prvky, ze kterých se skládá, stejně jako chemická struktura léků apod.

Zkoumání **biologické** podoby substance lze pouze u živých objektů. Lze analyzovat buněčnou strukturu organismu, vlastnosti živé hmoty apod.

**Uspořádanost objektu** znamená vymezení jeho struktury, tvaru, organizace jeho subsystémů a prvků apod. Architekt řeší prostorovou uspořádanost domu, plastický chirurg řeší estetickou uspořádanost obličeje, manažer dislokaci a organizaci firmy apod.

Třetí složka objektu, a sice **procesy**, které v objektu probíhají, lze hodnotit a klasifikovat z pohledu, zda jsou **žádoucí**, chtěné nebo **nežádoucí**, nechtěné. **Chtěným** procesem je přeměna hroznové šťávy na přívlastkové víno, **nechtěným** procesem je zhoubné bujení, maligní edém v biologickém organismu, dřevomorka v dřevěné konstrukci historického objektu apod.

Procesy v objektu lze dále klasifikovat jako **procesy přírodní a umělé**. Přírodním procesem je stárnutí biologického organismu, koroze kovů apod., umělým procesem je proces výroby, technologický proces ale i manažerská podoba procesního řízení.

**Procesy** mohou mít podobu:

- **mechanicko- fyzikálních** procesů, kdy látková substance objektu nemění své vlastnosti, může měnit vzhled, tvar apod. V přírodě probíhají v podobě eroze, omílání oblázků apod., ve výrobě jako proces tváření, obrábění ve strojírenství, dřevozpracujícím průmyslu, výroba obuvi a oděvu ve spotřebním průmyslu apod.
- **chemických** procesů. V těchto procesech se látková podoba substance objektu mění. V přírodě probíhají v podobě oxidace nejrůznějších prvků, jako umělé procesy probíhají při výrobě

organických i anorganických látek, zpracování ropy, rud, a při různých jiných aparaturních výrobních procesech,

- **biologických** procesů, při kterých látková podoba substance objektu rovněž mění své vlastnosti. V podobě přírodních procesů probíhají jako růst nejrůznějších organismů, přes morulu, blastulu, gastrulu až do podoby živého organismu, jako umělé procesy zejména v potravinářském průmyslu při výrobě piva, sýrů apod., ve farmaceutickém průmyslu při výrobě léků, penicilinu apod.,
- **informačních** procesů. Informační přírodní procesy probíhají při sdělování, výměně genetické informace v biologických objektech, jako umělé procesy v podobě informačních systémů nejrůznějšího druhu.
- **energetických** procesů. Energetické procesy probíhají miliardy let v kosmu a platí-li první věta termodynamiky, vesmír jednoho dne skončí tepelnou smrtí. Vyčerpání klasických energetických zdrojů na Zemi vede k hledání dalších energetických řešení, termodynamika definováním disipativních struktur za podpory matematiky komplexity usiluje o poznání vzniku života apod.

Ve struktuře objektu jsou procesy zdůvodněním jeho existence. V přírodních objektech smysl jejich existence zkoumá filozofie, na tomto místě se nebudeme zabývat úvahami o smyslu existence vesmíru, života apod. Poučení pro vytváření umělých objektů však výše uvedené poznatky poskytují, a sice že u každého umělého objektu je nejprve nutno definovat účel, pro který je vytvářen, funkce, které by měl plnit. Tento poznatek je současně jednou ze součástí hodnotícího kritéria pro přípravu a provádění změn a inovací.

**Další důležitý poznatek metodologické povahy spočívá v tom, že dominantní místo v uvedených složkách objektu má složka uspořádanosti.** Jde o to, že jak substanci, tak uspořádanost i procesy lze považovat za objekt, a lze provádět jeho analýzu, hodnocení právě z pohledu jeho uspořádání. **Uspořádanost substance, uspořádání a procesů je syntetizujícím poznatkem pro analýzu a hodnocení objektu.**

### **Systémový přístup**

Vznik systémového přístupu a systémového myšlení výrazně poznamenal oblast vědeckého poznání a myšlení. Zatímco karteziánské myšlení a poznání a jeho paradigma vycházelo z předpokladu, že v jakémkoli složitém objektu lze jeho chování porozumět z analýzy jeho součástí, což je známo jako Descartova metoda analytického myšlení

a je dosud masivně používána v současné vědě, je změna paradigmatu spojena se vznikem systémového přístupu, kde se obrací vztah mezi celkem a částí v tom směru, že vlastnosti částí mohou být poznány pouze z poznání celku.

Fyzikální ontologie hmoty – molekuly a atomy a jejich složky, elementární částice, pozorované kvantovou fyzikou nemohou být vysvětlovány jako izolované entity. Jejich explikace je možná pouze pochopením jejich vzájemných vztahů.

Vznik systémového přístupu a myšlení znamená holistický přístup, postup od částí k celku. Znamená rovněž, že systém je uspořádán jako předivo vztahů na různých úrovních a má podobu systémů uvnitř jiných systémů, tj. víceúrovňové uspořádání systémů a jejich uspořádanost v sítích. To je definičním znakem všech živých objektů a skutečnost, která musí být respektována při jejich zkoumání i vytváření v podobě „kvaziživých“ umělých objektů (např. ekonomických organismů).

Podmínkou vymezení systému je stanovení účelu. Není-li vymezen účel, pro který systém zavádíme, nemáme tím dané kritérium (kritéria) pro jeho vymezení. Účelové vymezení systému je nutno respektovat po celou dobu práce se systémem. Použití definovaného systému pro jiný účel, než pro který byl definován, vede k nedorozuměním. Jako příklad nerespektování dané zásady můžeme uvést kritiku, kterou vznesli Coveney a Highfield koncepcí Brookse a Wileye v jejich publikaci „Evoluce jako entropie“, kde směšují odlišné přístupy, a sice myšlenky teorie informace a termodynamické entropie, a tím porušují zásadu pro navedení systému na objekt, a sice nesměšováním různých účelů zkoumání objektu systémovým přístupem.

(Peter Coveney, Roger Highfield, Šíp času, Ostrava: OLDAG, 1995)

Významné postavení ve vzniku a rozvoji systémové teorie patří Ludwigu von Bertalanffy.

Ludwig von Bertalanffy, biolog, autor obecné teorie systémů, vyšel z přesvědčení, že biologické jevy vyžadují nový způsob myšlení, který přesahuje tradiční přístupy vědních disciplín, zejména mechanistický koncept fyzikálních věd, které dominovaly v dosavadní historii vědeckého poznání. Tím, že zdůraznil rozdíl mezi fyzikálními a biologickými systémy, zpochybnil do jisté míry dosud dominantní pozici fyziky ve vědeckém poznání. Nová idea vývoje, spojená se jménem Charlese Darwina, postavila do protikladu newtonovskou mechaniku, která byla vědou fyzikálních sil, a evoluční koncept – změnu, vývoj a růst.

Klasická termodynamika a její tři věty (první věta termodynamiky a první termodynamický zákon – zákon zachování energie; druhá věta

termodynamiky a zákon o disipaci energie; třetí věta termodynamiky a ireversibilita změn (s proslulou druhou větou a zákonem, který formuloval fyzik, Francouz Sadi Carnot pro technologii tepelných strojů), se dostává do rozporu s evoluční ideou biologů. Ve fyzikálních jevech podle druhého zákona termodynamiky existuje trend směřující od pořádku k nepořádku, trend k neuspořádanosti. Každý uzavřený systém samovolně směřuje ke stále vzrůstající neuspořádanosti, pro jejíž matematické vyjádření zavedli fyzikální vědci veličinu zvanou **entropie** (termín je spojením „energie“ a řeckého „tropos“, což označuje transformaci).

Výsledkem působení zákona růstu entropie v termodynamice je pochmurný obraz tepelné smrti vesmíru. V rozporu s tímto konceptem kosmické evoluce je zjištění biologů, že živý vesmír se vyvíjí od neuspořádanosti k řádu, směrem ke stále se zvyšující komplexitě. Důležitým zjištěním Bertalanffyho bylo, že na rozdíl od uzavřených systémů (neživých objektů) jsou živé organismy otevřenými systémy, které nejsou vysvětlitelné klasickou termodynamikou. Definičním znakem otevřených systémů je jejich schopnost přeměňovat hmotu a energii z vnějšího prostředí k tomu, aby se udržovaly daleko od rovnováhy v jistém ustáleném stavu, který je podmíněn neustálým tokem a změnou. Takto vymezené otevřené systémy jsou současně definovány jako disipativní struktury, které jsou schopny disipovat, t.j. přeměňovat hmotu a energii z vnějšího prostředí. Ve vztahu otevřených systémů – živých objektů a disipativních struktur platí, že každý otevřený systém, t.j. živý objekt je současně disipativní strukturou, na druhé straně však každá disipativní struktura není současně otevřeným systémem – živým objektem. Minimálně existují umělé neživé objekty, které jsou schopny disipovat hmotu a energii. Příkladem jsou třeba spalovací motory apod.

Koncepce disipativních struktur jakož i termodynamika otevřených systémů byla vytvořena až Ilyou Prigoginem v 70. letech 20. století. S využitím matematiky komplexity pokročil v řešení protichůdných názorů na evoluci živých a neživých systémů.

## **Entropie jako vyjádření neuspořádanosti objektu**

Jak již bylo uvedeno, u jakéhokoli objektu lze vymezit základní složky, ze kterých se objekt skládá. První složkou jakéhokoli objektu je substance (hmota, látka), za které je objekt složen. Tuto substanci lze dále charakterizovat z fyzikálního, chemického hlediska, a u některých objektů a to živých rovněž z hlediska biologického. Substanci jakéhokoli objektu lze rovněž charakterizovat z pohledu její uspořádanosti.

Substance šperku, zhotoveného ze zlata je zcela odlišná od šperku, jehož substancí je mosaz. Vzhledem k tomu, že např. zlato je podstatně vzácnější než olovo a důsledkem této vzácnosti byla a je i odlišná cena

obou látek, bylo snahou alchymistů změnit uspořádanost substance olova a změnit je na zlato.

Druhou složkou jakéhokoli objektu – živého, neživého; přírodního, umělého; hmotného nebo nehmotného je uspořádanost tohoto objektu. Ta se projevuje jeho organizací, prostorovým uspořádáním apod. V soutěžích „Miss“ je fyzická podoba uspořádanosti soutěžících objektů důležitým kritériem hodnocení, v umělecké tvorbě – např. v malířství – je ze stejné substance, t.j. barev možno vytvořit objekt, obraz, jehož cena není ani na úrovni substance – barev – ze kterých je zhotoven, nebo objekt vysoké ceny, rozdíl je pouze v uspořádanosti obrazu. Obdobných příkladů lze nalézt celou řadu v každodenním životě.

Vedle těchto dvou složek, lze u objektů nalézt ještě složku další, a sice složku procesů, které v objektech probíhají. Tyto procesy lze klasifikovat z nejrůznějších hledisek. Z pohledu managementu lze procesy klasifikovat jako procesy chtěné, žádoucí a nechtěné, nežádoucí. Tato klasifikace vyjadřuje lidský zájem, který může být v rozporu se „zájmem“ přírodním.

Člověk, aby uchoval potraviny, které potřebuje ke své existenci a zamezil jejich znehodnocení přirozenými rozkladnými procesy, vytvořil ledničku, která nízkou teplotou zpomaluje rozkladné procesy. Použil k dosahování nízké teploty freony, které však při likvidaci lednice unikaly do ovzduší a poškozovaly ozonovou vrstvu v atmosféře a tím ohrožovaly samotnou existenci živých objektů. Lidský zájem v tomto případě je v rozporu se zájmem „přírodním“.

Vedle tohoto rozporu existují i rozpory v různých lidských zájmech – zemědělci volají po dešti, zatímco rekreanti volají po slunečném počasí apod. Složka procesů určité podoby v živých objektech je jejich definičním znakem a důvodem jejich existence, a je zcela odlišná od podoby rozkladných procesů přejde-li živý objekt do podoby objektu neživého. Některé neživé, umělé objekty mají rovněž chtěnou procesní složku, která zdůvodňuje jejich existence (např. počítače, disipativní struktury umělé). Obdobně složku procesů lze opět zkoumat z pohledu jejich uspořádanosti.

Zvláštní postavení ve struktuře tří základních složek objektů má složka uspořádanosti. Složku substance objektu lze zkoumat, analyzovat a hodnotit z pohledu jejího uspořádání, uspořádanost jako takovou lze rovněž zkoumat z pohledu „uspořádanosti“ a konečně i procesy lze hodnotit z pohledu jejich uspořádanosti.

Souhrnně substance, uspořádanost a procesy charakterizují funkčnost objektu s tím, že v logice k čemu objekt slouží, jaké je jeho poslání – mise, určuje, jaké procesy v něm mají probíhat, jaké je jeho uspořádání a z jaké substance se objekt skládá.

Uspořádanost, přesněji **neuspořádanost objektu** je vyjadřována pomocí **entropie**. Pojem entropie je dnes již standardně používán v řadě disciplín, zejména v termodynamice, informatice, biologii i ekologii. Nachází využití i v oblasti managementu. Přesto je často citována údajná situace, kdy vynálezce počítače a matematik John von Neumann přesvědčoval C.E. Shanona k tomu, aby používal termín entropie. „Dám ti něco, co můžeš použít v každé diskusi – entropii. On totiž nikdo pořádně neví, co to vlastně je.“

(citováno z Peter Coveney, Roger Highfield, Šíp času, str. 215)

Entropii v managementu používáme pro vyjádření míry neuspořádanosti objektu, s tím že je dána úrovní uspořádaností substance, „uspořádaností“ a procesů.

### **Entropie interní a externí, fylogenetická a ontogenetická**

Entropií lze vyjadřovat úroveň uspořádanosti vnitřku objektu, substanci, látku, ze které je vytvořen, jak je objekt uvnitř uspořádán a jaké procesy v něm probíhají. Vyjádření pomocí entropie má podobu entropie interní, endogenní, vnitřní. Její hodnota se může pohybovat v intervalu 0 – 1 s tím, že hodnota interní entropie 0 představuje dokonale rovnovážně uspořádanou vnitřní strukturu objektu z pohledu kvality, kvantity a intenzity vazeb 3 složek objektu, t.j. substance, uspořádanosti a procesů. Hodnota interní entropie 1 představuje objekt, jehož vnitřní struktura je totálně neuspořádaná. Živý objekt při hodnotě interní entropie 1 přešel do podoby objektu neživého, neživý objekt při hodnotě endogenní entropie 1 přestal plnit účel, ke kterému je určen.

Většina objektů objektivní reality existuje obklopena vnějším prostředím. Vyjimkou jsou absolutně izolované systémy např. termodynamické, informační apod., které jsou zcela odděleny od vnějšího prostředí

Rovněž vnější prostředí, okolí objektu se skládá obdobně jako vnitřní struktura objektu ze složek, t.j. substance, uspořádanosti a procesů. Pro rybu je zcela nevhodné vnější prostředí v podobě vzduchu, pro člověka vnější prostředí vodní nebo bez atmosféry, vnější prostředí - ovzduší uspořádané pro člověka bez kyslíku, nebo vařící voda pro rybu. Uspořádanost vnějšího prostředí, t.j. jejích 3 složek je vymezená jako entropie externí, exogenní nebo vnější a může se pohybovat v hodnotách externí entropie 0 – 1. Hodnota externí entropie 0 představuje dokonale rovnovážně uspořádané vnější prostředí z pohledu jeho kvality, kvantity a intenzity vazeb mezi jeho substancí, uspořádaností a procesů, které v něm probíhají. Hodnota exogenní entropie 1 představuje vnější prostředí, které je zcela nevhodné pro daný objekt. Sloučení interní a externí entropie je vymezeno jako celková

úroveň entropie určitého objektu a je využíváno při kvantifikaci a interpretaci **relativního stupně komplexnosti**.

Při vymezení interní a externí entropie objektu vzniká problém, který je obecně definován jako vztah absolutního a relativního. Aniž si klademe za cíl uvádět detailní poznatky z kosmologie, astrofyziky, kvantové fyziky nebo termodynamiky, pro dokreslení uvedeného problému dosažení hodnoty termodynamické entropie 0 by znamenalo vrátit veškerou hmotu a energie do stavu velkého třesku před 14,7 miliardami roků. Platí-li poznatky termodynamiky, pak při tepelné smrti vesmíru bude hodnota termodynamické entropie 1.

Abychom se vyhnuli tomuto problému vyjadřování entropie v absolutním pojetí, zavádíme koncept entropie fylogenetické a entropie ontogenetické. Fylogenetická entropie představuje v určitém čase nedokonaleji uspořádanou podobu určitého objektu a má vždy hodnotu 0. Oproti tomu entropie ontogenetická představuje úroveň uspořádanosti zcela konkrétního objektu stejného druhu ve stejném čase.

Koncept fylogeneze a ontogeneze je převzat z biologie, kde fylogeneze představuje vývoj určitého druhu, kdežto ontogeneze vývoj jedince stejného druhu.

Ontogenetickou entropií porovnáváme úroveň konkrétního objektu s objektem stejného druhu, který je ve stejném čase nejlépe uspořádan. Jsme si vědomi, že hodnocení „nejlepší“ a „nejhorší“ je velice subjektivní, nicméně lepší koncept poskytující alepoň měkká data není znám. Je „Miss Universe“ nejlépe uspořádaná pozemšťanka, je Oskar udělen nejlepšímu filmu, je nositelem Nobelovy ceny míru největší světový mírotvůrce – tyto otázky vyjadřují složit podobných hodnocení a současně pochybnosti o jejich objektivitě, leč prozatím lepší postupy neznáme. Měření entropie obecně zůstává otevřeným problémem současné vědy.

**Fylogenetický vývoj určitého objektu je spojen s jeho inovační úrovní, kdežto ontogenetická úroveň je podmíněna pouze změnou,** v tom je podstatná kauzální souvislost využitelná v managementu změny a inovace a jejich významu při řešení konkurenceschopnosti.

## **Pojetí změny a její klasifikace**

Změnu v nejobecnějším pojetí je možno charakterizovat jako přechod jakéhokoli objektu z jedné podoby do podoby jiné.

Vzhledem k tomu, že součástí jakéhokoli objektu jsou jeho 3 složky, a to substance, uspořádanost a procesy, pak tímto vymezením současně charakterizujeme jakých složek objektu se změna může týkat.



U jakéhokoli objektu může tedy docházet ke změně jeho substance, uspořádanosti i procesů. Aby raketoplán při návratu z kosmu v atmosféře neshořel a tím dosáhl hodnoty entropie 1, musí být konstruován ze žáruvzdorného materiálu. To je příklad změny, lépe inovace substance objektu raketoplán. Vytvoření 14 regionů v podmínkách České republiky je příkladem změny uspořádanosti její vnitřní struktury. Zavedení technologie řízeného kvašení vína je příkladem změny procesu.

Změny lze klasifikovat podle nejrůznějších hledisek. Z pohledu managementu změny je důležité hledisko, pod jakým vlivem, resp. vlivem jakého subjektu změna probíhá. Změna, která probíhá bez účasti lidského subjektu, pouze pod vlivem působení přírodních sil a vlivů, má podobu **změny samovolné**. Je-li naopak změna výsledkem cílevědomé a uvědomělé lidské činnosti, pak má změna podobu **změny cílené**. Změny cílené nebo **řízené** jsou zpravidla výsledkem jedné z forem cílevědomé a uvědomělé lidské činnosti v podobě **řízení** nebo **managementu**.

Příkladem samovolné změny je např. koroze automobilu, růst plevelů na neudržovaném pozemku apod. Příkladem cílené změny je např. výstavba obchvatu města, který řeší dopravní zátěž, procházela-li komunikace předtím centrem města, provedení antikorozního nátěru spodku automobilu apod.

Samovolná nebo i cílená změna, projevující se nežádoucími účinky, může být napravena buď v podobě **změny reaktivní** nebo **proaktivní**. Reaktivní nebo proaktivní přístup k provedení změny je dán vztahem mezi předurčeností lidského subjektu, který provádí změnu a jeho svobodou volby. Předurčenost je dána podobou objektu změny, úrovní jeho entropie s tím, že platí přímá úměra mezi hodnotou entropie objektu a úrovní předurčenosti. Předurčeností povahou objektu a úrovní jeho entropie je podmíněna svoboda volby subjektu, provádějícího změnu, a sice v nepřímé úměře. Platí, že čím je vyšší úroveň předurčenosti, tím je nižší svoboda volby. Je-li úroveň předurčenosti vysoká a svoboda volby nízká, pak změna má povahu **změny reaktivní** a naopak, je-li předurčenost nízká a svoboda volby vysoká, pak má změna povahu **proaktivní**. Ovšem, zda změna bude vůbec provedena, je podmíněno lidským subjektem, jeho citlivostí na tzv. **entropickou kompresi**, která je představována právě úrovní entropie objektu změny. Příklad: „úroveň korupce ve státě je již nepřijatelná, musíme s tím něco dělat“, „situace na našich silnicích je již neúnosná, je jí nutno řešit!“

Iniciováním změny se ve své publikaci „Leading Change“ zabýval J.P. Kotter, který doporučuje postup podle následujících kroků:

1. Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změny
2. Vytvořit koalici prosazující změny

3. Vytvořit vizi a strategii změn
4. Umět sdělit vizi změny a její strategii, stále komunikovat se spolupracovníky
5. Posilovat pravomoci spolupracujících pracovníků, překonávat překážky a odpor, vytvářet podmínky pro aktivní spoluúčast
6. Vytvářet krátkodobá vítězství, viditelné dílčí pozitivní výsledky
7. Využít pozitivních výsledků a tím změny konsolidovat a podpořit další změny
8. Zakotvit nové přístupy do podnikové kultury.

Další podoba změny plyne z jejich provádění ve složitějších strukturách, skládajících se ze subsystémů nebo jednotlivých prvků a komponent. Změna, která se uskuteční v takové struktuře a vyvolá nebo prohloubí její vnitřní neuspořádanost má podobu **změny podnětné**.

Změna, která se uskuteční pouze v jednom činiteli – prvku, vztahu, vazbě dané struktury má podobu **změny elementární**. Proběhne-li změna všech činitelů dané složitější struktury, pak má změna podobu **změny komplexní**. Aby změna proběhla jako komplexní a přinesla žádoucí efekt, měla by splnit následující podmínky:

- musí proděhnout ve všech činitelích dané struktury, jejích prvcích, vazbách, subsystémech,
- úroveň změny jednotlivých činitelů, prvků, vazeb, subsystémů by měla být shodná
- změna všech činitelů by měla proběhnout v relativně krátkém časovém rozmezí.

## **Efekt změny**

Podstatnou souvislostí, při řízení změn jako podmínky zvyšování konkurenceschopnosti je nejen jejich příprava a prosazení, ale zejména efekty, které změny přinášejí.

Efekt změny může mít podobu jak **pozitivní**, tak **negativní**.

Efekt změny je třeba nejprve identifikovat, verbálně charakterizovat a posléze kvantifikovat v podobě tvrdých nebo měkkých dat.

Základním problémem lidského poznání však zůstává umět ocenit před provedením změny jaký skutečný efekt přinese a zda efekt bude kladný či záporný.

## **Shrnutí entropie**

Jak entropie interní, tak externí se může pohybovat v rozpětí hodnot 0 – stav dokonalé uspořádanosti a hodnot 1 – totální neuspořádanost.

To lze vyjadřovat v podobě relativního a absolutního stupně komplexnosti, které vyjadřují pravděpodobnost úspěšnosti daného systému (objektu).

Vedle entropie interní a externí jakéhokoli systému (objektu), která vychází ze systémového přístupu ke zkoumání objektů, zavádíme dále pojmy entropie fylogenetická a ontogenetická. Analogicky s používáním pojmů fylogeneze, která označuje vývoj určitého biologického druhu, využíváme tento pojem v managementu změny u vývoje jakéhokoli objektu, který je předmětem změny. Ve víceúrovňovém, příp. hierarchicky uspořádaném objektu je nutno přesně vymezit objekt, který je předmětem našeho zájmu a který zkoumáme navedením systému na objekt při přesně vymezeném účelu zkoumání (např. spalovací motor ve vnitřní struktuře automobilu, zkoumaný jako termodynamický systém).

Fylogenetická entropie objektu představuje vždy nejlepší řešení daného objektu v daném čase. Je spojena vždy s inovační úrovní daného objektu. Hodnota této entropie je vždy 0.

Ontogenetická entropie objektu představuje jeho zcela konkrétní podobu v daném čase a může se pohybovat v rozmezí 0, kdy daný objekt je svojí úrovní nejlepším řešením v daném čase a hodnotou 1, kdy znamená zánik konkrétního objektu.

Základním problémem lidského poznání však zůstává umět ocenit před provedením změny, jaký skutečný efekt přinese a zda efekt bude kladný či záporný.

## **Řízení a management změny**

Při řízení změny vyjdeme ze schématu, který vytvořil v 60. letech Valenta při výzkumu inovačních procesů. Jeho pojetí inovace vycházelo z převážné monopolistické struktury ekonomiky tehdejšího společenského systému a v dnešním pojetí se ve vymezení inovace vracíme k Schumpeterovi, který inovaci chápal jako globální novinku. Valentovo pojetí se spíše blíží dnešnímu pojetí změny.

Ve Valentově algoritmu tvůrčí aktivita (A) → inovace (I) – efekty (E) nahradíme inovaci změnou a upravený algoritmus bude mít podobu (A) → změna (Z) → efekty (E). Inovaci definujeme jako subsystém změny, splňující podmínku absolutní globální novosti.

Za změnu potom považujeme přechod z jedné úrovně uspořádanosti, substance příp. procesů do úrovně jiné – vyšší nebo nižší jako výsledku samovolného vývoje nebo vývoje řízeného.

Cílená – řízená změna je výsledkem jedné z forem lidské aktivity, jejímž posláním je příprava a prosazování změn a definujeme ji jako **řízení**. Spočívá v působení subjektu řízení na řízený objekt. V kybernetickém pojetí řízení jako **regulace** vstupuje do vztahu mezi řídicím subjektem a objektem řízení regulátor, který na principu zpětné vazby určuje chování řízeného objektu. Parametry ovlivňování chování řízeného objektu jsou zadány řídicím subjektem.

Důležitou vlastností takto řízených objektů v podobě regulace je jejich homeostáze, která kopíruje v přírodě běžné autoregulační mechanismy.

**Management** jako subsystém řízení vkládá do vztahu řídicí subjekt - řízený objekt na místo regulátora další lidský subjekt, který potom v závislosti na podobě manažerského stylu řídicího subjektu ovlivňuje chování objektu řízení. V autoritativním, autokratickém stylu řízení pouze přenáší impulsy řídicího subjektu do objektu řízení. Řídicí proces se svou povahou blíží deterministické podobě. V dalších manažerských stylech je působení dalšího účastníka v řídicím procesu v různé míře volnosti.

U živých objektů – otevřených systémů – změna substance, uspořádání nebo procesů, pokud nepřekročí určitou hranici reversibility je napravena autoregulačními mechanismy těchto objektů. Autoregulace může být doplněna cílevědomou lidskou aktivitou, která může napomoci řešení nebo řešit kompletně negativní účinek dané změny.

Je posláním manažera (stejně jako lékaře a dalších odborníků) negativní efekty změn nezesilovat, ale naopak alespoň zadržovat nebo napravovat. Aplikujeme-li na změnu substance, uspořádanosti nebo procesů princip entropie, pak lze vyjádřit, že posláním manažera je zadržovat nebo napravovat rostoucí entropii řízeného objektu.

## **Informace pro management změny**

Obecně platí, že o jakékoli situaci, stavu světa, obecně jakémkoli objektu, existuje určitá suma informací, kterou lze definovat jako **objektivní informovanost**.

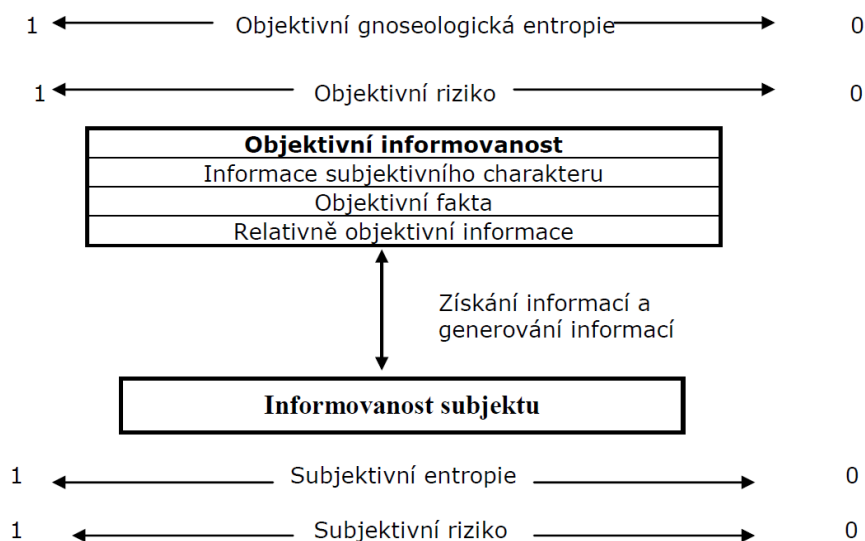
Objektivní informovanost představuje v daném čase existující sumu informací (poznatků), která o stavu objektivní reality (prostoru) je známa. Tato úroveň informovanosti se může pohybovat mezi dvěma krajními stav informace, a sice informace nulové (nic není známo) nebo plné (vše je známo, 100% informovanost). Vzhledem k charakteru informací, které tvoří obsah objektivní informovanosti lze rozdělit objektivní informovanost na subsystém informací subjektivního charakteru (suma informací, které

daný stav světa interpretují nepravdivě) a subsystém informací objektivního charakteru (relativně objektivního charakteru), které v daném čase pravdivě popisují stav světa (prostoru).

V rámci informací objektivního charakteru (mezi něž patří „objektivní fakticita“, jejichž získáváním se zabývají investigativní novináři, vyšetřovatelé apod.) s přesahem do informací subjektivního charakteru se nachází fenomény „věda a technika“, jejichž posláním je snižování objektivní gnoseologické entropie, a které konstituují informace relativně objektivního charakteru. V případě relativně objektivních informací – vědeckých a technických – jsou vytvářeny nové informace, které v případě vědeckých informací musí být 1) historicky nové, 2) objektivněji vysvětlovat stav objektivní reality, 3) doloženy vědeckou metodou v případě technických informací v souladu s kritérii technické pokrokovosti a podobou absolutních nebo relativních invencí (vynález, zlepšovací návrh), nové informace odhalují dosud nepoznaný stav světa a tím přispívají ke snižování objektivní entropie a s ní souvisejícím objektivním rizikem. Odměnou je podnikatelská prémie.

Oproti stavu objektivní informovanosti se nachází stav informovanosti subjektu (představující konkrétního člověka – manažera, kupujícího, podnik, stát apod.). Stav informovanosti subjektu se nachází mezi dvěma krajními polohami, stavem nulové informovanosti a stavem plné informovanosti, související se subjektivním rizikem.

Souhrnně lze uvedené fenomény a vztahy mezi nimi znázornit následujícím schématem:



Struktura informovanosti subjektu může být shodná se strukturou objektivních informací, jejich podoba mohou být informace explicitní nebo tacitní.

## **Podnik jako ekonomický organismus a jeho konkurenceschopnost.**

**Ekonomický organismus** je definován jako **systém**, spojený s vnějším prostředím

vstupu a výstupu s tím, že četnost a intenzita vazeb mezi prvky tohoto systému je větší ve vnitřní struktuře než při jeho propojení s okolím.

Prvky vazby ekonomického organismu tvoří v souhrnu jeho činitele. Jsou to:

- prvky **Kv** – pracovníci o určité kvalitě, kvantitě a struktuře
- S** – suroviny, materiály
- P** – stroje, zařízení budovy,
  
- E** – energie, resp.energetická vazba
- vazby **T** – technologie,resp.technologická vazba
- (vztahy) **O** – organizace
- K** – konstrukce výrobků nebo služeb.

Z hlediska termodynamického pojetí systémů jako uzavřených a otevřených představují pracovníci otevřený subsystém (sociální subsystém) a ostatní činitelé subsystému uzavřený (věcný subsystém) daného ekonomického organismu (platí pro nebiologické výroby).

Jak uzavřené, tak otevřené systémy jsou předmětem zkoumání s tím, že stav současného poznání zákonitostí chování živých systémů není na takové úrovni jako stav znalostí systémů uzavřených.

Nosným poznatkem otevřených systémů je princip růstu **stupně komplexnosti**, který definoval ILYA PRIGONINE, nositel Nobelovy ceny v roce 1977. Relativní stupeň komplexnosti vyjadřuje, jak daleko je určitý systém vzdálen od stavu totální neuspořádanosti, představované rovnováhou zániku (smrti). Relativní stupeň komplexnosti představuje úroveň daného konkrétního systému v porovnání s nejvyšší v daném čase dosaženou úrovní.

Relativní stupeň komplexnosti potom v tomto pojetí vyjadřuje stav **vnitřní uspořádanosti** daného systému v konfrontaci s **uspořádaností**

**vnějšího prostředí** a je vyjadřován prostřednictvím vnitřní a vnější entropie.

Vnitřní entropie  $e_{int}$  vyjadřuje úroveň uspořádanosti vnitřní struktury daného systému, vnější entropie  $e_{ext}$  je vyjádřením úrovně uspořádanosti vnějšího prostředí. Pravděpodobnost přežití daného systému je potom v pohledu jeho vnitřní struktury dána vztahem

$$p_{int} = 1 - e_{int}$$

a z pohledu vnějšího prostředí

$$p_{ext} = 1 - e_{ext}$$

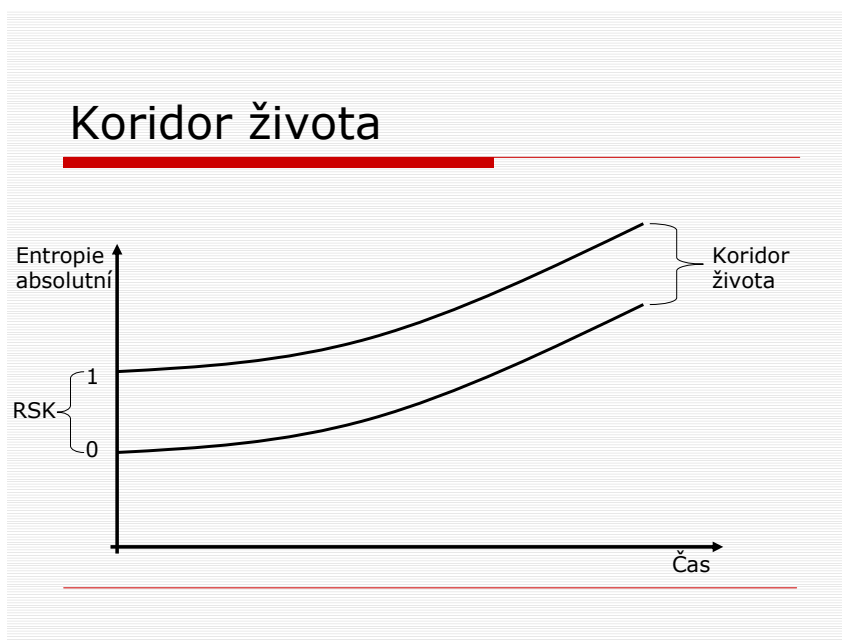
Relativní stupeň komplexnosti (RSK) potom vyjadřuje celkovou pravděpodobnost úspěšnosti (přežití –  $p_c$ )

$$RSK = p_c = p_{int} \times p_{ext} = (1 - e_{int}) \times (1 - e_{ext})$$

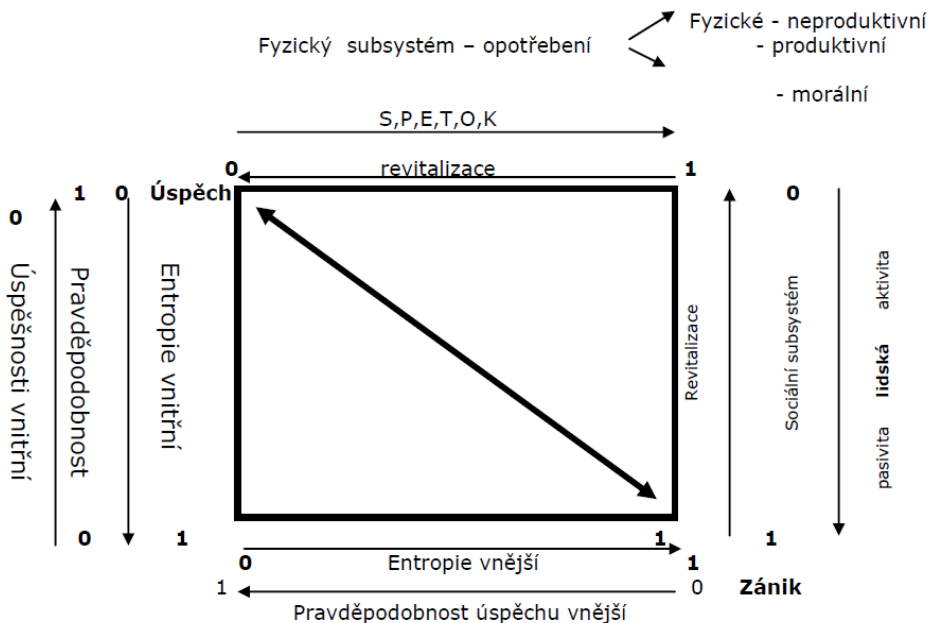
s tím, že  $e_c = e_{ext} + e_{int} - e_{ext} \times e_{int}$ ,  
kde  $e_c$  = entropie celková =  $e_c = 1 - RSK$ ;

$$RSK = 1 - e_c$$

Grafickým vyjádřením průběhu vývojového procesu podniku je potom **koridor života**, jehož horní křivka vyznačuje úroveň absolutního stupně komplexnosti, čili nejlépe uspořádaný podnik v nejlépe uspořádaném vnějším prostředí – hodnota  $RSK = 1$ , spodní křivka označuje hranici zániku,  $RSK = 0$ .



Vyjádřením vnitřní a vnější entropie ve vazbě na stav lidské aktivity určitého ekonomického organismu a současně vyjádřením pravděpodobnosti jeho úspěchu je **model úspěšnosti**.



V tomto modelu na rovné vodorovné ose je znázorněn stav věcného subsystému (S,P,E,T,O,K) a úroveň jeho opotřebení. Zjistit lze nejrůznějšími exaktními i kvalitativními metodami a komplexně znázornit **Kiwiattiho diagramem, Spider diagramem**.

Svislá osa na pravé straně modelu znázorňuje stav sociálního subsystému, jeho motivace (chtítí), kvalifikace (moci) a příp. bariér (býti dovoleno, směti). Ohodnocení lze provést metodami řízení lidských zdrojů. **Lidská aktivita** má podobu **konstruktora**, který je schopen zlepšovat uspořádanost vnitřního i vnějšího prostředí, **reproduktora**, který je schopen udržovat dosažený stav uspořádanosti, **monitora**, který nechává vývoji uspořádanosti volný průběh, a **destruktora**, který svojí aktivitou zhoršuje uspořádanost jak vnitřní, tak vnější struktury.

Svislá osa na levé straně modelu vyjadřuje stav vnitřní (endogenní, interní) uspořádanosti (uspořádanosti vnitřního prostředí) daného ekonomického organismu. Poznatková základna pro hodnocení je uvedena v managementu změny definováním stavu vnitřní dynamické



rovnováhy ekonomického organismu z pohledu kvality, kvantity a intenzity využití jeho jednotlivých činitelů.

Na spodní vodorovné ose je znázorněn stav neuspořádanosti vnějšího prostředí daného ekonomického organismu. Použitelná je SWOT analýza, PESTEL analýza apod.

Z uvedeného modelu potom plynou informace pro vnitřní a vnější změny a jsou výchozí základnou pro řízení změny ve vazbě na možné strategie jeho vývoje při řešení jeho konkurenceschopnosti

## Shrnutí

Předložená stať se zabývá některými aplikacemi obecné teorie systémů, termodynamiky a biologie do managementu, zejména managementu změny při řešení konkurenceschopnosti.

Novým přístupem při řešení konkurenceschopnosti jsou poznatky nové manažerské disciplíny – managementu komplexity, který z výše uvedených disciplín vychází. Nosným poznatkem z nich plynoucím je nový princip změněného paradigmatu managementu, který zní: **Uspořádanost jakéhokoli objektu je nositelem efektu**. A právě uspořádanost – přesněji **neuspořádanost je definována v podobě entropie** Entropie jak interní tak externí se může pohybovat v rozpětí hodnot 0 – stav dokonalé uspořádanosti a hodnot 1 – totální neuspořádanost.

To lze vyjadřovat v podobě relativního a absolutního stupně komplexnosti, které vyjadřují pravděpodobnost úspěšnosti daného systému (objektu).

Vedle entropie interní a externí jakéhokoli systému (objektu), která vychází ze systémového přístupu ke zkoumání objektů, zavádíme dále pojmy entropie fylogenetická a ontogenetická. Analogicky s používáním pojmů fylogeneze, která označuje vývoj určitého biologického druhu, využíváme tento pojem v managementu změny u vývoje jakéhokoli objektu, který je předmětem změny. Ve víceúrovňovém, příp. hierarchicky uspořádaném objektu je nutno přesně vymezit objekt, který je předmětem našeho zájmu a který zkoumáme navedením systému na objekt při přesně vymezeném účelu zkoumání (např. spalovací motor ve vnitřní struktuře automobilu, zkoumaný jako termodynamický systém).

Fylogenetická entropie objektu představuje vždy nejlepší řešení daného objektu v daném čase. Je spojena vždy s inovační úrovní daného objektu. Hodnota této entropie je vždy 0.

Ontogenetická entropie objektu představuje jeho zcela konkrétní podobu v daném čase a může se pohybovat v rozmezí 0, kdy daný objekt je svojí

úrovni nejlepším řešením v daném čase a hodnotou 1, kdy znamená zánik konkrétního objektu.

## Literatura

- [1] Capra, F.: Tkáň života, Academia, Praha 2004
- [2] Kopčaj, A: Řízení proudu změn, SILMA '90, Ostrava 1999
- [3] Kopčaj, A: Košatění bohatství, SILMA '90, Ostrava 1997
- [4] Truneček, J: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Professional Publishing 2004
- [5] Kotter, J.: Vedení procesu změny, Management Press 2000
- [6] Mládková, L: Management změny, VŠE Praha 2002
- [7] Veber, J. a kol.: Management II, VŠE Praha 1998
- [8] Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000
- [9] Valenta, F.: Tvůrčí aktivita, inovace, efekty. Praha, Svoboda 1969
- [10] Valenta, F.: Inovace v manažerské praxi, Praha, Velryba 2001
- [11] Bertalanffy, L. von: General System Theory. New York. Georgie Braziler, 1968
- [12] Kuhn, T.S.: Struktura vědeckých revolucí. Praha, OIKOYMENH, 1997
- [13] Kovář, F., Štrach, P.: Strategický management, VŠE Praha 2005, ISBN 80-245-0504-5
- [14] Veber, J. a kol.: Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- [15] Kovář, F., Veber, J.: Moderní přístupy soudobého managementu, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá pod Bezdězem 1996, ISBN 80-901730-7-1-
- [16] Kovář, F., Kožíšková, H., Hradilová Bočková, K.: Teorie průmyslových podnikatelských systémů II., UTB Zlín 2004, ISBN 80-7318-189-4
- [17] Hromková, L.: Teorie průmyslových podnikatelských systémů I. UTB Zlín 2001, ISBN 80-7318- 038-3

## Kontaktní údaje

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu

e-mail: [kovar@fm.vse.cz](mailto:kovar@fm.vse.cz)

# Věrnost zákazníka jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti v retailových firmách

Lukáš Kučera

## **Abstrakt**

*Tento článek se zabývá problematikou věrnosti zákazníka a její tvorby. Je jasné, že v dnešní vysoce konkurenční době, je zejména pro firmy působící v oblasti retailu důležité určitým způsobem se odlišit od konkurence a budovat spokojeného a věrného zákazníka. Mezi aktivity, které mohou pomoci naplnit tyto cíle, patří zejména tvorba a využívání zákaznických databází, efektivní řízení vztahů se zákazníky, implementace věrnostních programů a v neposlední řadě též aktivity, které jsou spojené s obchodní jednotkou samotnou (merchandising, zákaznická centra, nákupní atmosféra atd.).*

**Klíčová slova:** retailová firma, zákazník, databáze, CRM, věrnost

## **Úvod**

Organizace, nabízející zboží a služby, mohou dnes na trhu uspět, pouze pokud se zaměří na zákazníky. Musí si však uvědomit, že to neznamená pouze získávat zákazníky nové, ale zejména udržet si zákazníky stávající.

Zájem o udržení zákazníků a upevnění jejich věrnosti musí být zřejmý na všech úrovních styku firmy se zákazníkem, takže musí být vidět na jednání všech zaměstnanců bez rozdílu. Každý z nich si musí být vědom, že jeho chování má přímý vliv na věrnost zákazníků.

Cílem tohoto článku je zaměřit se na některé klíčové aktivity, zaměřené na zákazníky, kladoucí si za cíl zvýšit konkurenceschopnost a tím i ekonomické výsledky vzhledem ke konkurenci.

## **Materiál a metody**

Retailová firma je mezinárodně aktivní maloobchodní podnik s vysoce sofistikovaným informačním systémem, vybavený vlastním logistickým zázemím a distribučním systémem. Retailing tedy spojuje funkci maloobchodu a velkoobchodu s funkcí vnitřního a zahraničního obchodu v jednom podnikatelském subjektu (Cimler, Zadražilová, 2007).

V současném retailingu jsou patrné tři klíčové tendence [1]:

A. Tržní dominance

Růst velikosti obchodních firem a jejich provozních jednotek a z toho vyplývající rozhodující vliv retailingových firem na dodavatele a zejména na výrobce.

B. Internacionalizace obchodního podnikání

Změna zájmů, vkusu a chutí zákazníků jako důsledek cestování či působení médií. Mezinárodní sjednocování vkusu usnadňuje rozšiřování činností maloobchodních organizací do zahraničí.

C. Diverzifikace obchodních činností.

Zaměření firem nebo jejich divizí na určité druhy činností, které jsou charakterizovány určitým sortimentem, cenovou úrovní, způsobem prodeje, velikostí prodejen, rozsahem služeb, zaměřením na určitý segment zákazníků.

Právě velké mezinárodní obchodní společnosti mají nejlepší předpoklady pro efektivní řízení vztahů se zákazníky a tím pádem též k budování spokojených a věrných zákazníků (kapitálová síla, dobrá vybavenost informačními technologiemi, mezinárodní zkušenosti apod.).

Poptávka po produktech pochází obecně ze dvou zdrojů:

- a. noví zákazníci,
- b. stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují produkty jedné společnosti.

Náklady na získání nového zákazníka jsou podle různých výzkumů dokonce pětikrát vyšší než náklady na udržení si stávajících spokojených zákazníků.

Společnosti rovněž zjistily, že ztratit zákazníka neznamena pouze přijít jen o jeho jednorázový nákup, ale i o jeho veškeré další nákupy a zejména o rozvoj dobrých referencí (Kotler, Armstrong, 2004).

Jedním z nástrojů, jak lze zajistit spokojenost, věrnost a vytvořit dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníkem, je CRM (Customer Relationship Management).

Customer relationship management lze představit jako proces řízení vztahů se zákazníky způsobem správy zákaznických dat, které následně umožní zacházet diferencovaně s jednotlivými zákazníky (Hesková, 2006).

Cílem snahy všech společností by měl být zejména věrný zákazník. Věrnost znamená pozitivní vztah zákazníka k podniku nebo vztah mezi zákazníkem a značkou (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003). Mnohé další

definice se shodují na faktu, že věrnost znamená dlouhodobé upřednostňování určité značky nebo společnosti, které vychází z vysoké úrovně spokojenosti a pozitivních očekávání do budoucna.

## Výsledky a diskuse

Z výše uvedených definic vyplývá, že k „vytvoření“ spokojeného, věrného a dlouhodobě ziskového zákazníka je nutné zabývat se celou řadou různých aktivit. Mezi nevýznamnější, řešené v tomto článku, lze zařadit:

- Tvorba zákaznických databází (data warehouse, data mining) vč. navazujících vhodných marketingových aktivit
- Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management).
- Aktivity spojené s budováním věrného zákazníka atd.

## Tvorba zákaznických databází

Tvorba databází je velmi důležitý nástroj budování věrných zákazníků. Databáze slouží zejména k podpoře firmy, vč. celkových marketingových aktivit [2]. Jednotlivé kroky tvorby jsou znázorněny ve schématu č. 1. Primárním cílem databází je poskytovat užitečné informace o firemních zákaznících (např. důvody nákupů, odhalení vhodných komunikačních kanálů, sledování změn v nákupním chování zákazníků apod.).

Schéma č. 1: Proces tvorby databáze



Zdroj: Clow, K., Baack, D., 2008, upraveno autorem

Z výše uvedeného schématu je zřejmé, že nejprve je nutné určit, která data se budou o zákaznících sbírat (druhy dat), následují rozhodnutí o způsobu sběru, umístění a skladování dat. Data mohou pocházet z interních či externích zdrojů. Cílem interních dat je odhalit nákupní chování, frekvenci nákupů, informace o zákaznících, jejich rodinách,

známých, zájmech apod. Cílem externích dat je zjištění demografických a psychografických faktorů vč. popisu životního stylu zákazníků). Další fází procesu je tvorba a vytěžování zásobárny dat (tzn. data warehouse a data mining) s cílem umožnit firmě snadný a rychlý přístup k zákaznickým datům, modelování zákaznických skupin a predikci budoucích prodejů. Předposlední fází procesu tvorby zákaznické databáze je tvorba marketingových programů, tj. např. volba vhodných komunikačních či propagačních aktivit). V poslední fázi dochází k analýze nákupních trendů, ověřování správnosti segmentace zákazníků apod. [2].

## **Customer Relationship Management (CRM)**

Cílem CRM je budovat dlouhodobou věrnost zákazníků prostřednictvím osobního přístupu podpořeného řadou moderních technologií. Programy CRM jsou určitá „nadstavba“ nad tvorbu databázových systémů a tradičních prodejních taktik. Zahrnuje též modifikace jednotlivých produktů tak, aby uspokojily potřeby jednotlivých zákaznických segmentů. CRM stojí na třech technologických pilířích:

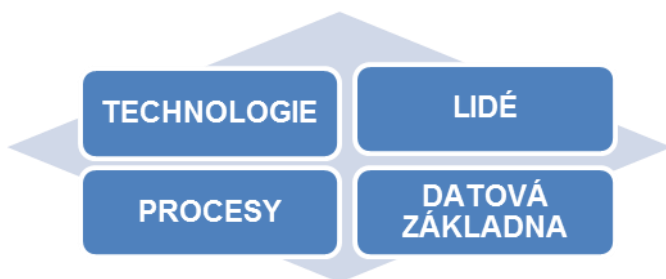
- a. databáze vč. schopnosti analyzovat a mapovat data,
- b. interaktivita prostřednictvím webových stránek, zákaznických center a dalších prostředků, jak kontaktovat zákazníky,
- c. technologie masového šití na míru, tj. schopnosti ušít zboží či službu na míru mnoha různým zákazníkům [2].

Proces tvorby programu CRM vyžaduje obvykle čtyři kroky:

1. Identifikace zákazníků firmy (sběr dat a tvorba firemní databáze).
2. Diferenciace zákazníků podle jejich potřeb a jejich hodnoty pro firmu.
3. Interakce se zákazníky (s cílem zvyšovat nákladovou efektivitu a účinnost kontaktu).
4. Snaha o ušití produktu na míru (s cílem uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence) [2].

Základní prvky CRM, nezbytné pro tvorbu programů CRM i pro praktické využívání technologií CRM, jsou znázorněny v níže uvedeném schématu.

## Schéma č. 2: Prvky CRM



Zdroj: Clow, K., Baack, D., 2008, upraveno autorem

**Procesy.** Jako procesy lze označit aktivity pro navázání kontaktu, vyřizování zákaznických požadavků, komunikace s novými zákazníky s aktivní nabídkou apod.

**Lidé.** Lidé jsou základním předpokladem pro fungování jakéhokoli procesu. Lidé nejen systém CRM využívají, ale zejména ho vytvářejí, doplňují a mění pro své potřeby. S CRM pracuje v podniku celá řada zaměstnanců (od ředitele až po prodavače).

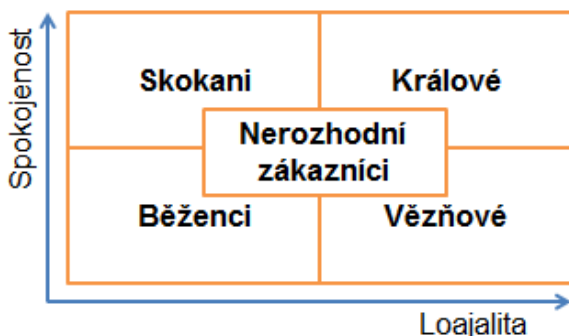
**Technologie.** Technologie umožňují vývoj nových aplikací pro marketing a řízení vztahů se zákazníky.

**Datová základna.** Databáze, v malých podnicích též obyčejné kartotéky. Mezi databázemi s ostatními prvky CRM musí neustále docházet k datovému toku [2].

### Věrnost zákazníka a věrnostní programy

Při budování dlouhodobých vztahů se zákazníky je nutné prvotně se zaměřit na budování spokojeného zákazníka, a teprve poté na zákazníka věrného. Je velmi nepravděpodobné, že nespokojený zákazník se stane zákazníkem věrným. Bohužel ale neplatí, že každý spokojený zákazník musí být zároveň zákazníkem stálým [4].

**Schéma č. 3: Matice spokojenosti a věrnosti**



Zdroj: Kolektiv autorů, 2004, upraveno autorem

Zákazníci, kteří jsou pro společnost nejpřínosnější (a nejvíce ziskoví), jsou „Králové“, tj. ti, kteří vnímají u současného dodavatele nadprůměrnou přidanou hodnotu. Naopak běženci jsou obvykle nespokojení zákazníci, kteří pravděpodobně využijí možnost přechodu ke konkurenci a stanou se z nich ztracení zákazníci.

V maloobchodě se na utváření zákaznické spokojenosti podílí zejména tyto faktory:

- spokojenost s nakoupeným zbožím,
- spokojenost s obsluhou,
- spokojenost s prostředím prodejny (resp. nákupní atmosférou),
- spokojenost s obchodní firmou samotnou,
- spokojenost s dostupností a podáváním informací,
- spokojenost s možnostmi financování,
- spokojenost se způsobem provádění zákaznických služeb,
- spokojenost s poměrem cena / kvalita,
- spokojenost s image společnosti [4].

Pouze spokojenost zákazníků ve všech výše zmíněných oblastech může společnost zajistit věrného zákazníka. Aby společnost dosáhla svých cílů v oblasti zákaznické věrnosti, může v zásadě využít dvě strategie:

#### **A. Strategie diferenciacce**

Cílem této strategie je odlišení společnosti od konkurence zejména pomocí těchto faktorů: design interiéru obchodní jednotky,



uspořádání prodejní plochy, merchandisingu, prodejního personálu, služeb, exteriéru jednotky apod.

## B. Strategie loajality

Podstatou této strategie je poskytování různých odměn za opakované nákupy u firmy (dárky, slevy, věrnostní programy, zákaznické kluby apod. [4])

## Aplikace strategií zákaznické věrnosti ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Dle názoru autora je Tesco Stores ČR, a. s. jedna z neaktivnějších obchodních společností v oblasti retailového podnikání, která provádí řadu aktivit s cílem odlišení se od konkurence resp. získání věrného zákazníka. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé aktivity, které společnost provádí v rámci strategie diferenciacce.

Tabulka č. 1: Aktivity v oblasti strategie diferenciacce

Aktivita	Popis aktivity
<b>Akceptace platebních karet</b>	Dnes již běžná záležitost (ale donedávna ne všechny konkurenční společnost platební karty přijímaly).
<b>Tesco pojištění</b>	Přímo v obchodní jednotce lze sjednat cestovní pojištění a pojištění automobilu
<b>Finanční služby</b>	Kromě možnosti získat vybrané spotřební zboží na úvěr, lze zároveň na pobočce získat Tesco kreditní kartu či hotovostní půjčku.
<b>Dobíjení kreditu</b>	Na všech pokladnách lze dobít kredit do mobilních telefonů všech tuzemských operátorů.
<b>Samoobslužné pokladny</b>	Cílem samoobslužných pokladen je zrychlit odbavení zákazníků u pokladen.
<b>Rozvoz zboží</b>	Vybrané zboží je zákazníkovi zdarma dovezeno (obvykle do vzdálenosti 30 km).
<b>Autobus zdarma</b>	K vybraným hypermarketům jezdí autobusové linky zdarma.
<b>Centrum služeb zákazníkům</b>	Ve všech hypermarketech je školený a ochotný personál.
<b>Čerpací stanice</b>	Celodenně otevřené čerpací stanice jsou součástí většiny hypermarketů v ČR.
<b>F &amp; F</b>	Vlastní značka módy
<b>Zdravý životní styl</b>	Řada vlastních výrobků (privátní značky), orientujících se na zdravý životní styl.

Zdroj: Webové stránky itesco.cz, upraveno autorem

V rámci strategie loajality má Tesco Stores ČR, a.s. vytvořen věrnostní program Tesco Club Card. Princip věrnostního programu spočívá ve vlastnictví věrnostní karty, na kterou se sbírají body při nákupu v obchodních jednotkách Tesco. Za každých utracených deset korun lze získat jeden bod na účet. Za nasbírané body zákazník obdrží jednou za čtvrt roku poukázky a slevové kupóny na nákup zboží [8].

Cílem veškerých aktivit obchodních společností je dosažení zisku. Tesco Stores ČR, a.s. je v České republice již několik let v žebříčku TOP 10 Českého maloobchodu, které vydává společnost Incoma, z hlediska výše tržeb na třetím místě. Na prvních dvou místech se umísťuje skupina Schwarz ČR (Kaufland, Lidl) a skupina REWE ČR (Billa, Penny Market). Obě skupiny provozují dva obchodní řetězce, zatímco Tesco Stores ČR, a.s. pouze jeden (v samostatném hodnocení obchodních řetězců by Tesco Stores ČR, a.s. dosahovalo nejvyšší příčky v oblasti tržeb). Vývoj tržeb Tesco Stores, a.s. včetně predikce jejich vývoje lze vidět v následující tabulce.

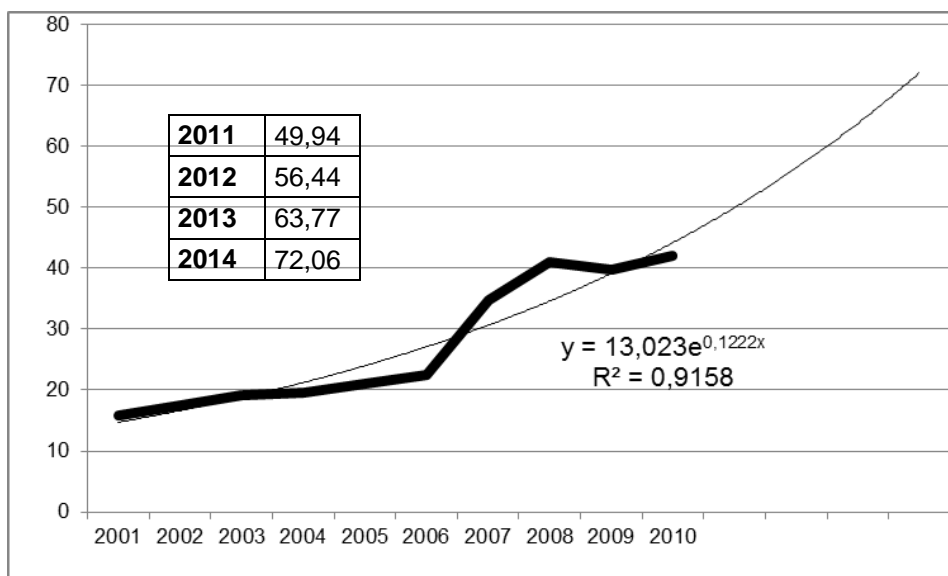
**Tabulka č. 2: Vývoj tržeb Tesco Stores, a.s. v České republice**

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tržby</b>	15,74	17,51	19,22	19,48	21,06	22,52	34,73	40,96	39,66	42,07
<b>Absolutní přírůstek</b>		1,77	1,71	0,26	1,58	1,46	12,21	6,23	-1,3	2,412
<b>Tempo růstu</b>		1,112	1,098	1,014	1,081	1,069	1,542	1,179	0,968	1,061

Zdroj: Obchodní rejstřík, vlastní výpočty

Z uvedené tabulky je zřejmé, že největší meziroční nárůst tržeb lze zaznamenat v roce 2007. Lze to připisovat postupnému zavádění věrnostního programu a dalších zákaznických resp. doplňkových služeb (privátní značky, čerpací stanice, vlastní módní značka apod.), rozšiřování počtu obchodních jednotek, zejména jednotek Tesco Express, supermarketů Tesco apod. V posledních letech tržby Tesco Stores ČR, a.s. neustále rostou (výjimkou je rok 2009, což lze připisovat působení finanční krize). Následující graf zachycuje vývoj tržeb Tesco Stores ČR, a.s. vč. predikce tržeb na následující 3 roky (tj. období 2012 – 2014).

**Graf č. 1: Vývoj a predikce tržeb Tesco Stores ČR, a.s. (v mld. Kč)**



Zdroj: vlastní práce

K predikci vývoje tržeb v letech 2011 (dosud nezveřejněna oficiální data) byla využita rovnice regrese s exponenciálním trendem (hodnota koeficientu spolehlivosti dosahuje v tomto případě téměř 92 %). Z uvedeného grafu vyplývá, že tržby Tesco Stores ČR, a.s. by měly i v následujících letech vykazovat růst. Lze předpokládat, že tento obchodní řetězec bude i nadále rozvíjet vztahy se zákazníky, zejména v oblasti zákaznických a doplňkových služeb, věrnostního programu, zavádění nových technologií apod.

## **Závěr**

Prodejci zboží a služeb, zejména v oblasti retailových firem, musí neustále zdokonalovat rozšiřovat portfolio svých služeb s cílem odlišit se od konkurence a též s cílem budovat spokojenost a věrnost u svých zákazníků. Aktivita, které pomohou dosažení těchto cílů, mohou spočívat zejména v tvorbě a využívání zákaznické databáze, efektivní řízení vztahů se zákazníky a v neposlední řadě též nabídka atraktivních věrnostních programů či dalších výhod pro zákazníka. Pouze spokojený zákazník se do obchodní jednotky vrací a šíří pozitivní reference, které jsou pro každou organizaci nezbytné.

## Literatura

- [1] CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D., a kol. Retail Management. Praha : Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [2] CLOW, K., BAACK, D. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.
- [3] HESKOVÁ, M. Category management. Praha : Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. MBAinstitut: Praktický marketing v mezinárodním kontextu. LIGS. MBAinstitut [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://student.mbainstitut.cz/files/1535.pdf>
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [6] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [7] PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [8] TESCO STORES ČR, a.s. Tesco Stores ČR, a.s. [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz>

## Kontaktní údaje

Ing. Lukáš Kučera  
Katedra ekonomiky a managementu  
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích  
Okružní 517/10  
370 01 České Budějovice  
tel.: +420 387 842 154  
e-mail: [kucera@mail.vstecb.cz](mailto:kucera@mail.vstecb.cz)

# Porovnanie postavenia sektoru stavebníctva Českej republiky a Rakúska

Peter Marinič

## **Abstrakt**

*Článok sa zaoberá problematikou analýzy postavenia sektoru stavebníctva v rámci národných ekonomík Rakúska a Českej republiky, ako aj ich vzájomného zrovnávania. Poskytuje náhľad na charakteristické znaky vývoja stavebného sektoru v období rokov 1995 až 2010 na základe dostupných štatistických údajov. Zachytáva vplyv prebiehajúcej finančnej a ekonomickej krízy na sektor stavebníctva v porovnaní s ostatnými odvetvami národnej ekonomiky skúmaných krajín. Na základe predložených dostupných dát komentuje dostupné analýzy a predpoklady pre sektor stavebníctva.*

**Kľúčová slova:** stavebníctvo, zamestnanosť, HDP, výstup odvetvia, hrubá pridaná hodnota, efektívnosť, konkurencieschopnosť

## **Úvod do problematiky**

Článok vznikol z podnetu zahájenia projektu „Rozvoj malých a stredných podniků v přihraničních oblastech“ pod označením M00200, ktorý je zaradený do projektového programu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007-2013“ s financovaním z Európskeho fondu pre regionálny rozvoj (ERDF). [3]

Cieľom projektu je preskúmať možnosti kooperácie podnikov zo sektoru stavebníctva na území Jihomoravského kraje a na území dolného Rakúska a mesta Viedeň. Výskum takisto zahŕňa aj problematiku dosahovania ekonomickej úspešnosti podnikov v sektore stavebníctva z pohľadu uplatňovanej stratégie a z pohľadu vplyvu medzinárodnej kooperácie podnikov na danom území.

Článok v súvislosti s realizáciou projektu teda zameriava pozornosť na základnú analýzu podmienok v národných ekonomikách krajín, v ktorých sa cielené územie nachádza, s následným zameraním pozornosti na analýzu postavenia sektoru stavebníctva v rámci jednotlivých národných ekonomík, ako aj so vzájomným porovnaním týchto postavení medzi oboma krajinami.

Pre potreby tejto analýzy je k určeniu sektoru stavebníctva využitá medzinárodná klasifikácia ekonomických činností, vypracovaná v súlade

s nariadením Európskeho parlamentu a Rady č. 1893/2006 zo dňa 20. decembra 2006, ktorým sa zavádza štatistická klasifikácia ekonomických činností NACE Revízia 2. Táto klasifikácia je prevzatá do národných systémov štatistických klasifikácií, ako aj využívaná pri tvorbe štatistických výstupov európskeho štatistického úradu Eurostat, a teda umožňuje medzinárodné zrovnávanie získaných dát. Nasledujúca tabuľka znázorňuje oddiely v členení podľa NACE (Rev. 2) v mutáciách pre Rakúsko a Českú republiku. [1]

**Tabuľka 1.: Sektor stavebníctva podľa NACE**

<b>KLASIFIKACE EKONOMICKÝCH ČINNOSTÍ</b>			
<b>podľa členenia pre Českú republiku a Rakúsko</b>			
<b>CZ-NACE (2008)</b>		<b>Ö-NACE (2008)</b>	
<b>Kód</b>	<b>Popis</b>	<b>Kód</b>	<b>Popis</b>
<b>SEKCE F</b>	<b>STAVEBNICTVÍ</b>	<b>F</b>	<b>BAU</b>
41	Výstavba budov	41	Hochbau
42	Inženýrské stavitelství	42	Tiefbau
43	Specializované stavební činnosti	43	Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe

Zdroj: Český statistický úřad, Bundesanstalt Statistik Österreich

Údaje potrebné k analýze sú získané z databázy európskeho štatistického úradu Eurostat za obdobie rokov 1995 až 2010<sup>12</sup> na ročnej báze v členení na 21 sekcií podľa vyššie spomínanej klasifikácie NACE, kde pre účely daného článku bude posudzovaný vzťah sekcie F – Stavebníctvo voči celku. Údaje zachytávajúce hodnotové vyjadrenie sledovaných položiek sú uvádzané v mene euro, na ktorú európsky štatistický úrad Eurostat prevádza údaje aj z období pred zavedením spoločnej meny, a sú uvádzané v bežných cenách daného roku. [4]

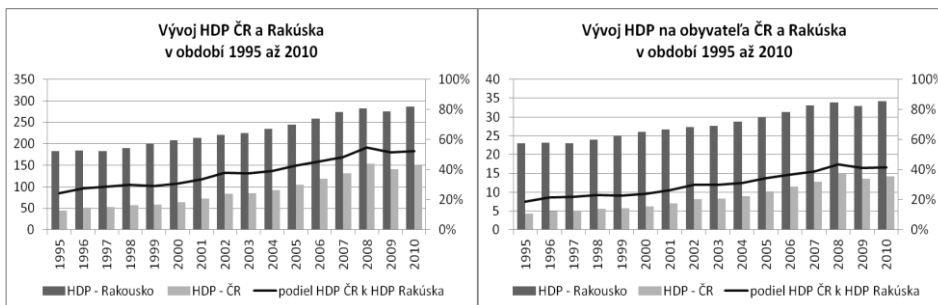
Na základe štatistík, uvedených v analýze stavebného sektoru zverejnenej výskumnou agentúrou CEEC Research, možno konštatovať, že prepád výkonu v sektore stavebníctva, ktorý možno sledovať už od roku 2008, je naďalej očakávaný zástupcami významných podnikov pôsobiacich v sektore stavebníctva na území Českej republiky. Z daných štatistík takisto vyplýva, že prepád výkonu v sektore stavebníctva bol a je očakávaný vo väčšej miere v porovnaní s celkovým výkonom ekonomiky daného štátu. [2]

<sup>12</sup> Údaje z databázy Eurostatu za rok 2011 v členení podľa NACE (Rev. 2) neboli v čase písania článku k dispozícii.

## Dáta a ich prvotná interpretácia

Sledované a vyhodnocované obdobie poskytuje možnosť analyzovať dlhodobé trendy pôsobiace v rámci národných ekonomík a sledovaného sektoru v oboch porovnávaných štátoch. Na dátach je možné sledovať konvergenciu štátu z bloku postsocialistických ekonomík a štátu s dlhodobo fungujúcim trhovým hospodárstvom. Konvergencia ekonomík v rámci členských štátov Európskej únie je predpokladaným a podporovaným javom, v zmysle „dobiehania“ rozvíjajúcich sa ekonomík voči rozvinutým ekonomikám.

**Graf 1.: Vývoj HDP a HDP na obyvateľa v ČR a Rakúsku**



Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

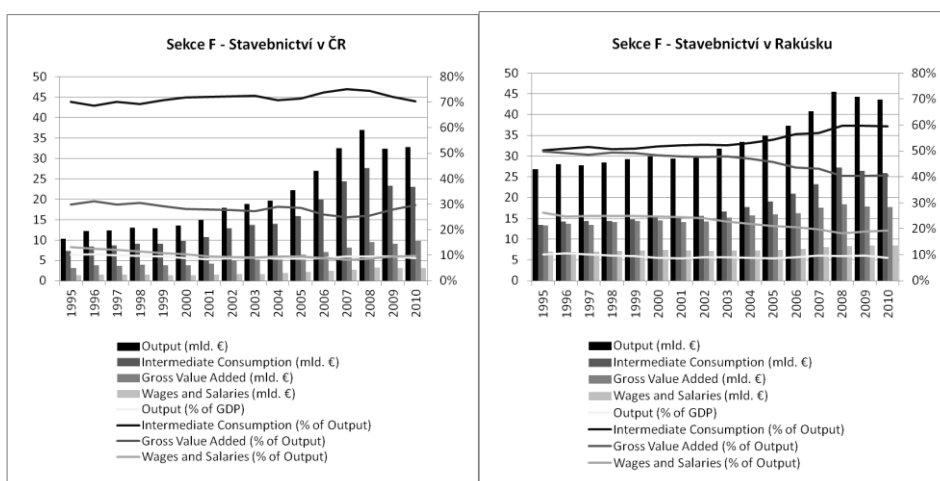
Na vyššie uvedenom grafe znázorňujúcom vývoj hrubého domáceho produktu (HDP) v Rakúsku a v Českej republike môžeme vidieť predpokladanú tendenciu konvergencie českej a rakúskej ekonomiky. HDP Českej republiky rastie v sledovanom období z 44 mld. € v roku 1995 na vyše 149 mld. € v roku 2010, čo predstavuje priemerný ročný nárast HDP o 8,45%. HDP Rakúska rastie v sledovanom období z úrovne 182 mld. € v roku 1995 na 283 mld. € v roku 2010, čo predstavuje priemerný ročný rast HDP vo výške 3,05%. Z tohto rozdielneho tempa rastu HDP oboch zrovnávaných ekonomík vyplýva aj zmena podielu ekonomiky Českej republiky vo vzťahu k ekonomike Rakúska, a to konkrétne z 24,23% podielu českej ekonomiky v porovnaní s rakúskou ekonomikou až k podielu 52,17% v roku 2010.

Obdobné výsledky je možné odvodiť aj z vývoja HDP na obyvateľa, ako znázorňuje pravá časť grafu. Odchýlku vo výsledkoch medzi dátami o HDP a dátami o HDP na obyvateľa vyplýva z rozdielneho počtu obyvateľov jednotlivých štátov. V roku 2010 dosahuje výška HDP na osobu v ČR 14.194,- € a v Rakúsku výšku 34.114,- €, čo predstavuje pomer HDP na obyvateľa v ČR vo výške 41,61% HDP na obyvateľa Rakúska.

Z vyššie uvedeného grafu je takisto zrejмый dopad finančnej a ekonomickej krízy na ekonomiku oboch sledovaných krajín. Vývoj tempa rastu HDP v oboch štátoch vykazuje počas sledovaného obdobia do roku 2008 kladné hodnoty. V roku 2009 HDP v oboch krajinách pokleslo, ale rast HDP sa už v roku 2010 obnovil.

Dopad finančnej a ekonomickej krízy na národnú ekonomiku je teda zrejмый priamo z vývoja HDP, prípadne HDP na obyvateľa. Pre ďalšiu analýzu budú využité dáta členené podľa klasifikácie ekonomických činností NACE so zameraním na odvetvie stavebníctva, teda na sekciu F vyššie menovanej klasifikácie. Cieľom následnej analýzy je zachytiť vývoj v sektore stavebníctva v oboch sledovaných krajinách, vo vzťahu k národnej ekonomike, ale aj v medzinárodnom porovnaní.

**Graf 2.: Vývoj v sektore stavebníctvo v ČR a Rakúsku**



Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

Uvedený graf zachytáva vývoj v sektore stavebníctva, ako súčasť sledovaných ekonomík oboch štátov. Z krivky, zachytávajúcej podiel výstupu sektoru stavebníctva vo vzťahu k hrubému domáce produktu danej krajiny (Output - % of GDP), vyplýva relatívne ustálená hodnota podielu a podobná významnosť sektoru stavebníctva v oboch sledovaných štátoch. V ČR kolíše priemerný podiel sektoru stavebníctva voči hrubému domácemu produktu okolo úrovne 9,32%, v Rakúsku sa táto hodnota pohybuje okolo úrovne 8,26%.<sup>13</sup>

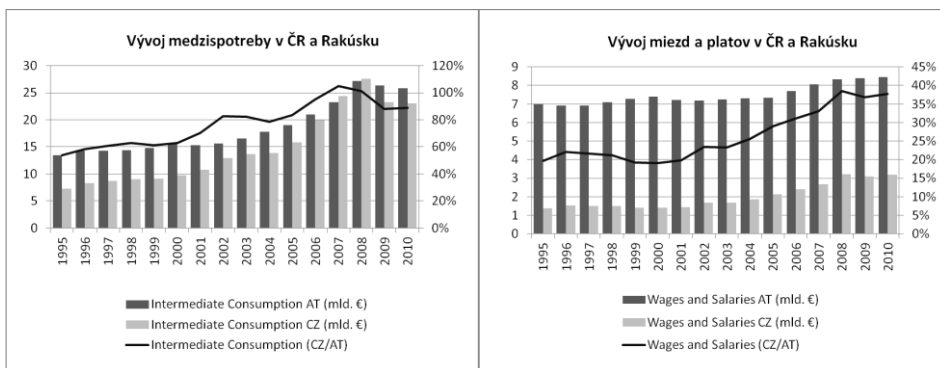
<sup>13</sup> Na základe údajov dostupných z Eurostatu sa javí, že v sledovanom období vykazujú jednotlivé štáty v rámci EÚ ustálené hodnoty podielu stavebného



Na základe absolútnych hodnôt výstupu (Output – mld. €) je možné v oboch sledovaných štátoch zaznamenať obdobný vývoj, ako bol zobrazený na predchádzajúcom grafe vývoja HDP, resp. HDP na obyvateľa. Je teda zjavný vývoj rastu výstupu produkcie sektoru stavebníctva od začiatku sledovaného obdobia až do roku 2008, kedy bol dosiahnutý vrchol (45,5 mld. € výstup produkcie sektoru stavebníctva v Rakúsku, 37 mld. € v ČR – čo predstavuje 81,3% vo vzťahu k výstupu v Rakúsku). Do konca sledovaného obdobia nasleduje pokles výstupu.

Výstup sektoru je možno rozložiť na medzispotrebu v danom sektore a na hrubú pridanú hodnotu vytvorenú v danom sektore. Vývoj oboch sledovaných ukazovateľov v ČR je relatívne stabilný, kde medzispotreba osciluje, v sledovanom období, okolo hodnoty 70% z výstupu sektoru a hrubá pridaná hodnota okolo úrovne 30%. Uvedené ukazovatele vykazujú v Rakúsku v sledovanom období trendový charakter, v zmysle nárastu podielu medzispotreby a poklesu hrubej pridanej hodnoty. Pomer k výstupu sektoru sa zmenil z cca 50% u oboch sledovaných ukazovateľov na začiatku sledovaného obdobia k rozdeleniu 60% (medzispotreba) a 40% (hrubá pridaná hodnota) na konci sledovaného obdobia. Na základe týchto údajov je možné konštatovať, že v Rakúsku došlo k rastu hodnotového vyjadrenia vstupov do sektoru stavebníctva (čo je zachytené v podobe medzispotreby sektoru), kým v ČR boli tieto vstupy do sektoru v relatívne stabilnej miere – z pohľadu pomeru k výstupu sektoru stavebníctva.

**Graf 3.: Vývoj medzispotreby; Vývoj miezd a platov v ČR a Rakúsku**



Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

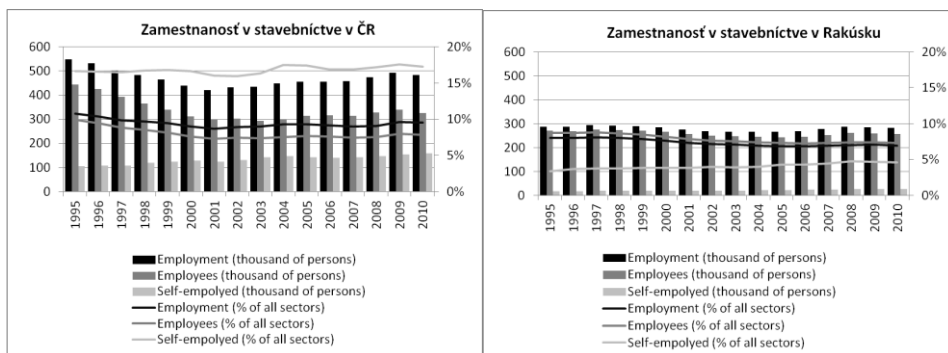
sektoru vo vzťahu k HDP danej krajiny. Tento pomer je však u jednotlivých krajín rozdielny, a teda sa dá konštatovať, že stavebníctvo má relatívne stabilné, aj keď rozdielne, postavenie v jednotlivých štátoch.

Uvedený graf zachytáva vývoj za sektor stavebníctva ako celku. V tejto súvislosti pri snahe interpretovať zobrazené výsledky je potrebné brať do úvahy rozdielnosť oboch zrovnávaných štátov, ktorá bude vplyvať na rozdiely pri získaných výsledkoch. Medzispotreba v sektore stavebníctva v ČR (ako celku) stúpala počas sledovaného obdobia až na úroveň medzispotreby v Rakúsku. Je teda možné konštatovať, že vstupy do sektoru stavebníctva sú v období od roku 2002 relatívne zrovnateľné. Vyššie spomínané rozdiely v percentuálnom vyjadrení medzispotreby vo vzťahu k výstupu sektoru stavebníctva tak, aspoň v posledných rokoch sledovaného obdobia, pravdepodobne nemajú základy v cenových rozdieloch vstupov do sektoru stavebníctva, reprezentovaných v podobe hodnoty medzispotreby. Rozdielnosť pomeru medzispotreby k výstupu v oboch štátoch bude pravdepodobne nutné hľadať v iných vplyvoch, ako je napríklad efektivita činnosti stavebných podnikov, či kúpyschopnosť obyvateľstva.

Graf 3 takisto poskytuje pohľad na vývoj miezd a plátov v sektore stavebníctva v porovnaní medzi ČR a Rakúskom (znova z pohľadu na sektor ako celok). Z tohto grafu je zrejmé, že rastie pomer miezd a plátov vyplatených v sektore stavebníctva v ČR vo vzťahu k sektoru stavebníctva v Rakúsku (z 19,63% na 37,73% pomeru miezd a plátov vyplatených v ČR vo vzťahu k Rakúsku). Inak povedané, že rast objemu zdrojov vyplatených vo forme miezd a plátov v sektore stavebníctva je v ČR vyšší ako v Rakúsku (5,74% priemerný ročný nárast v ČR oproti 1,24% nárastu v Rakúsku).

Pre ďalšiu analýzu je potrebné zohľadniť rozdielnosť medzi oboma zrovnávanými štátmi, resp. medzi oboma zrovnávanými sektormi. Preto následná analýza bude brať hodnotu počtu zamestnaných v sektore stavebníctva (spolu s ich rozdelením do kategórií na zamestnancov a samozamestnaných) v jednotlivých ekonomikách, a bude vzťahovať sledované a zrovnávané ukazovatele práve vo vzťahu k tomuto základu.

**Graf 4.: Vývoj zamestnanosti v ČR a Rakúsku**

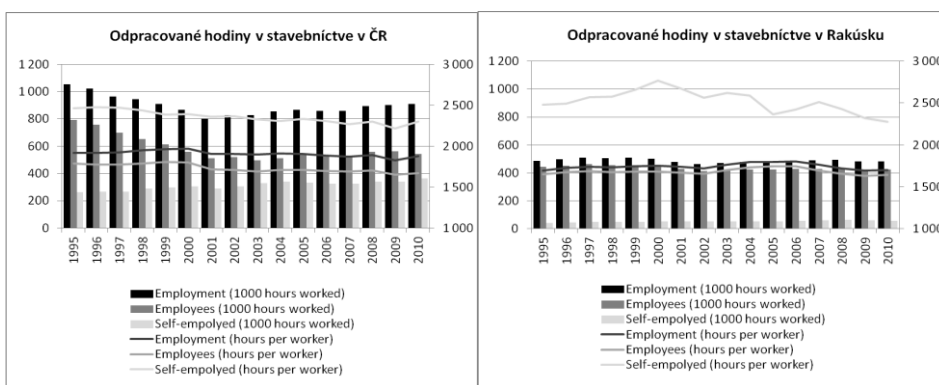


Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

Graf číslo 4 zobrazuje vývoj zamestnanosti v oboch štátoch, kde údaje zachytené v stĺpcoch predstavujú počet osôb zamestnaných v sektore stavebníctva (v rozdelení na zamestnancov a samozamestnaných – teda osôb samostatne zárobkovo činných OSVČ) a údaje znázornené krivkami zachytávajú pomer osôb zamestnaných v sektore stavebníctva voči osobám zamestnaným vo všetkých sektoroch národnej ekonomiky.

Z grafu je na prvý pohľad zrejmý rozdielny počet osôb zamestnaných v sektore stavebníctva v ČR a Rakúsku. Pomer počtu zamestnaných v sektore stavebníctva v Rakúsku vo počtu zamestnaných v sektore stavebníctva v ČR sa pohybuje na úrovni od 50% do 65% (58,4% v roku 2010). Určitú disproporciu badať pri zrovnávaní sektoru stavebníctva z tohto pohľadu aj u kategórie samozamestnaných. Pomer samozamestnaných v sektore stavebníctva je významne vyšší v ČR ako v Rakúsku. Takisto podiel samozamestnaných voči samozamestnaným v ostatných sektoroch je znateľne vyšší v ČR ako v Rakúsku. V ČR osciluje hodnota okolo 16,8% v priemere za sledované obdobie, v Rakúsku okolo 7,4%.

**Graf 5.: Vývoj odpracovaných hodín v ČR a Rakúsku**



Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

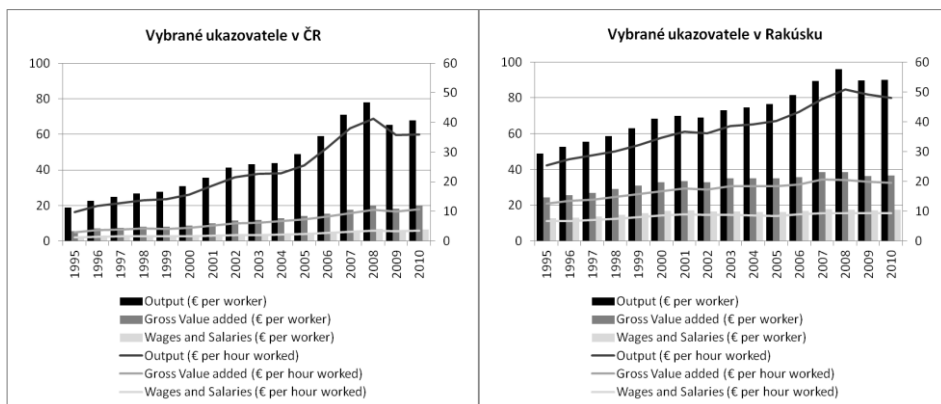
Počet zamestnaných v sektore stavebníctva je možné doplniť na základe údajov z Eurostatu o počet odpracovaných hodín. Tento pohľad na danú problematiku sprostredkováva graf číslo 5, ktorý zachytáva v stĺpcovom zobrazení počet odpracovaných hodín v sektore stavebníctva v rozdelení podľa kategórií zamestnaných a v krivkovom vyobrazení počet odpracovaných hodín na jednu zamestnanú osobu.

Rozdielny pomer samozamestnaných osôb v oboch sektoroch zrovnávaných ekonomík (zrejmi už z grafu číslo 4) sa prejavuje aj v tomto zobrazení, a to v nepomere odpracovaných hodín osobami samozamestnanými ku celkovému rozsahu odpracovaných hodín zamestnanými osobami v sektore stavebníctva.

Takisto je na uvedenom grafe číslo 5 viditeľný rozdiel v počte odpracovaných hodín jednotlivých kategórii zamestnaných osôb v porovnávaných sektoroch ekonomík. Priemerná hodnota odpracovaných hodín jednou zamestnanou osobou je v ČR na úrovni 1.907 odpracovaných hodín ročne v priemere za celé sledované obdobie, oproti 1.744 odpracovaným hodinám v priemere v Rakúsku. Situácia je opačná pri posudzovaní priemerného počtu odpracovaných hodín za rok samozamestnanou osobou, kde v Rakúsku je to v priemere 2.520 hodín ročne a v ČR je to 2.356 hodín ročne.

Takisto z vývoja priemerného počtu odpracovaných hodín za rok samozamestnanými osobami v Rakúsku je možno sa domnievať, že existujú externé vplyvy mimo sektor stavebníctva spôsobujúce dané výkyvy.

**Graf 6.: Vývoj vybraných ukazovateľov v ČR a Rakúsku (podľa zamestnaných osôb a odpracovaných hodín)**



Zdroj: Eurostat (vlastné spracovanie autora)

Vývoj vybraných ukazovateľov zobrazených v grafe číslo 6 poskytuje iný pohľad na údaje už prezentované v tomto článku. Vybranými ukazovateľmi teda sú výstup sektoru stavebníctva, hrubá pridaná hodnota a výška miezd a platu. Stĺpcové zobrazenie zachytáva prepočet vybraných ukazovateľov na jednu zamestnanú osobu a krivkové zobrazenie zachytáva prepočet na odpracovanú hodinu.

Hodnota výstupu sektoru stavebníctva prepočítaná na zamestnanú osobu rastie v sledovanom období v ČR z 18.822,- € na 67.701,- €, čo predstavuje rast v priemere o 8,91% ročne. Obdobný rast, priemerne 9,06% ročne, vykazuje aj hodnota výstupu prepočítaná na odpracovanú hodinu (z 9,81 € na 36,5 €). Tento rast výstupu sektoru stavebníctva je sprevádzaný obdobným rastom hrubej pridanej hodnoty prepočítanej na zamestnanú osobu vo výške 8,87% (t.j. 5.622,- € na 20.101,- €), ktorý sa

prejavuje aj v raste hrubej pridanej hodnoty prepočítanej na odpracovanú hodinu vo výške 9,02% priemerného ročného rastu. Vo vývoji rastu miezd a platov sa tento pozitívny rast prejavuje v miernejšom tempe (6,64% rast na osobu; 6,8% rast na hodinu – z 1,31 na 3,50 €).

V sektore stavebníctva na strane rakúskej ekonomiky je vývoj podobný, aj keď menej razantný. Miera rastu na rakúskej strane je do určitej miery determinovaná aj vyššími úrovňami na začiatku sledovaného obdobia a je v súlade s predpokladom, založeným na konvergencii ekonomík.

Hodnota výstupu sektoru stavebníctva prepočítaná na zamestnanú osobu rastie v sledovanom období v Rakúsku z hodnoty 48.732,- € na 90.132,- €, čo predstavuje rast v priemere o 4,18% ročne. Obdobný rast vykazuje aj hodnota výstupu prepočítaná na odpracovanú hodinu z 25,40 € na 47,99 €, čo predstavuje priemerný ročný nárast o 4,33%. Rast výstupu sektoru stavebníctva je sprevádzaný o poznanie slabším rastom hrubej pridanej hodnoty prepočítanej na zamestnanú osobu vo výške 2,79% (t.j. 24.248,- € na 36.627,- €), ktorý sa prejavuje aj v raste hrubej pridanej hodnoty prepočítanej na odpracovanú hodinu vo výške 2,94% priemerného ročného rastu. Vo vývoji rastu miezd a platov sa tento pozitívny rast prejavuje v ešte miernejšom tempe (2,1% rast na osobu; 2,24% rast na hodinu – z 6,66 na 9,29 €).

## **Diskusia spracovaných dát a závery**

Z vyššie uvedeného rozboru dostupných dát vyplýva, že v roku 2008 dosiahli svoj vrchol obe sledované ekonomiky a takisto aj sektor stavebníctva v oboch štátoch. Následný pokles výstupu sektoru stavebníctva predstavoval v ČR 12% v porovnaní s koncom sledovaného obdobia a v Rakúsku pokles 5%, čo predstavuje väčší prepád výkonu ako pokles celkového hospodárstva danej krajiny v tomto období.

Ďalším bodom, ktorý možno spomenúť je skutočnosť, že stavebníctvo vykazuje relatívne ustálený objem voči HDP daného štátu, aj keď v inej výške u každého štátu. Inými slovami, že u sledovaných krajín (ale ani u ďalších štátov EÚ) nedochádza k významným výkyvom v objeme stavebného sektoru voči HDP daného štátu.

Osoby samostatne zárobkovo činné, teda inými slovami živnostníci, predstavujú v ČR výrazne väčšiu skupinu zamestnaných osôb v sektore stavebníctva ako v Rakúsku. Faktory ovplyvňujúce túto skutočnosť budú mať pravdepodobne základy mimo sektor stavebníctva (napr. v zákonníku práce či v daňovo-odvodových systémoch).

Mzdy a platy v sektore stavebníctva vykazujú rast v absolútnych číslach, avšak klesajú v relatívnom vyjadrení voči výstupu sektoru stavebníctva. Vybrané ukazovatele v pomerovom vyjadrení, či už v prepočte na zamestnanú osobu alebo na odpracovanú hodinu vykazujú rast počas

sledovaného obdobia. Tento rast je výraznejší v ČR ako v Rakúsku, čo možno pripísať aj nižšej úrovni z ktorej je rast dosahovaný. Aj napriek vyššiemu tempu rastu v ČR vykazujú absolútne hodnoty miezd a plátov nižšie hodnoty ako v Rakúsku, a teda je možné hovoriť o „konkurenčnej výhode“ sektoru stavebníctva v ČR oproti Rakúsku. Otázkou zostáva, nakoľko sú české podniky schopné túto relatívnu výhodu využiť napríklad pri expanzii stavebnej činnosti práve smerom na územie Rakúska.

## Literatura

- [1] Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Český statistický úřad. [online].[cit. 2012-03-30]. Dostupný na WWW:  
[http://statistics.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_%28cz\\_nace%29](http://statistics.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_%28cz_nace%29)
- [2] Kvartální analýza českého stavebnictví. 01-2012. CEEC Research. [online].[cit. 2012-03-30]. Dostupný na WWW:  
[http://www.kpmg.com/CZ/cs/Hidden/Documents/1202\\_Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi.pdf](http://www.kpmg.com/CZ/cs/Hidden/Documents/1202_Kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi.pdf)
- [3] Portál programu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007-2013“ [online].[cit. 2012-03-30]. Dostupný na WWW:  
<http://www.at-cz.eu>
- [4] Štatistická databáza. Eurostat. [online].[cit. 2012-03-30]. Dostupný na WWW:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

## Kontaktní údaje

Ing. Peter Marinič  
Katedra podnikového hospodárství  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
602 00 Brno-Pisárky  
tel.: +420 549 49 3681  
e-mail: [marinic@mail.muni.cz](mailto:marinic@mail.muni.cz)

# Leadership jako potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti

Milan Michalko, Daniela Vopalecká

## **Abstrakt**

*Výzkumy kromě jiných uvádějí dva faktory – „řízení“ a „změna“ –, které ovlivňují konkurenceschopnost podniků. Článek vysvětluje, že leadership je tím nehmotným faktorem, který zabezpečuje účinné vedení při změně. Leadership (vůdcovství) neznamena náhradu klasického managementu (řízení), ale vedení lidí (v rámci leadershipu) doplňuje řízení lidí (v rámci managementu) do celistvého pojetí managementu. Není to tedy nový druh práce, ale je to nová kvalita práce s lidmi. Sedm návyků a čtyři imperativy skutečně efektivních lidí tvoří účinný rámec potenciálu leadershipu ke zvýšení konkurenceschopnosti.*

**Klíčová slova:** řízení, změna, konkurenceschopnost, leadership, smangement, návyk, imperativ, princip, moc, mobilita, důvěra

## **Základní východiska**

Prvním východiskem našich úvah jsou závěry výzkumu zlínské univerzity T. Bati (Trnka, 2004), které člení faktory ovlivňující konkurenceschopnost výrobce na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory:

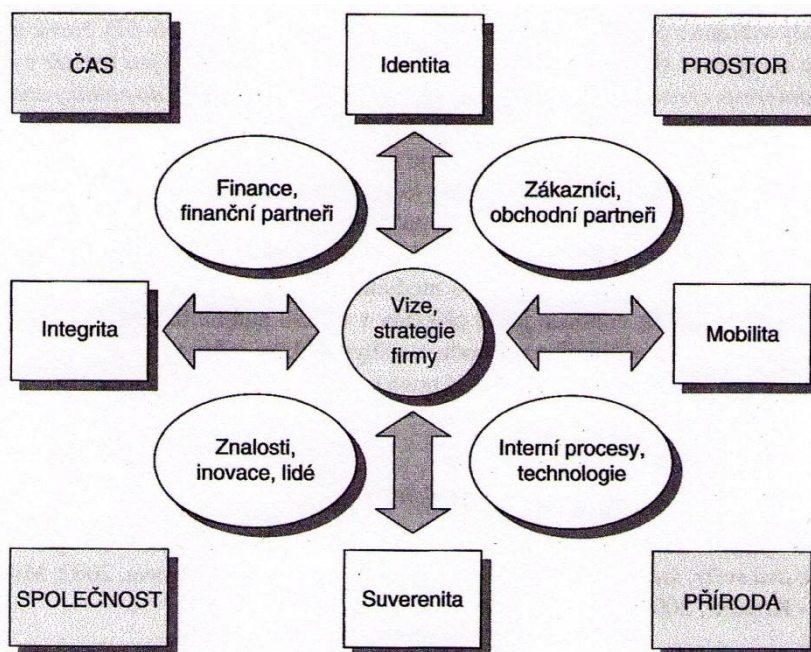
- *výrobní procesy* (výrobní technologie, časová organizace, prostorová organizace, metody a techniky zlepšování);
- *výrobní prostředky* (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, pružnost, úroveň využití, úroveň automatizace);
- *výrobní program* (výrobek, různorodost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, úspory energií, technologičnost konstrukce);
- *řízení* (klima, pracovní prostředí, styly řízení, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí);
- *pracovníci* (kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy);

- *informační systémy* (náklady jednorázové, náklady provozní, funkčnost, uživatelská přívětivost, hardwarová a softwarová kompatibilita, bezpečnost, komplexnost).

Vnější faktory:

- *zdroje, dostupnost, cena* (lidi, pozemky, suroviny, energie);
- *tržní okolí* (marketingový mix, SWOT analýza);
- *právní a administrativní pravidla* (makroekonomické nástroje, globalizace, integrační procesy, regiony).

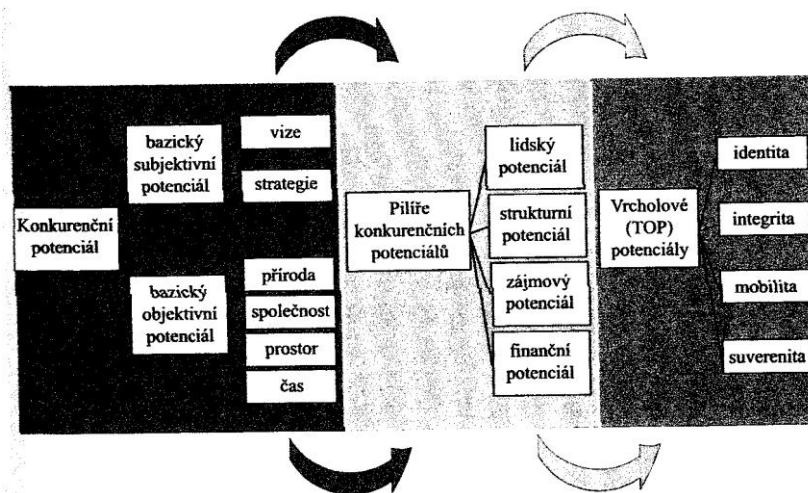
Druhým východiskem je model soudobé konkurenceschopnosti dle ostravského autora (*Mikoláš*) a transformace tohoto modelu do druhého schématu (*Wozniaková*):



Zdroj: Mikoláš (2005)

K tomuto modelu *Mikoláš* kromě jiného píše: „Čím se tedy vyznačuje soudobá konkurenceschopnost firmy, jak ji zkoumat a jak měřit? Na současné složité problémy konkurenceschopnosti firem neexistují jednoduché odpovědi... V podstatě se ale všechno koncentruje do dvou pojmů - *moc* (resp. míra moci) a *mobilita* (resp. schopnost a možnost změny) firmy, resp. do syntetického pojmu *konkurenční síla*.“





Zdroj: Wozniaková (2009)

*A Mikoláš pokračuje: „Soudobá podnikatelská realita se vyznačuje tím, že identita, integrita a suverenita firmy vymezuje její moc, resp. ve srovnání s konkurencí „míru moci“, to je podmínka nutná pro reálnou charakteristiku konkurenceschopnosti, pro reálné přežití firmy. Není to však podmínka postačující. Teprve moc (míra moci) firmy spojená s její mobilitou dává firmě „reálnou“ konkurenceschopnost, konkurenční sílu, reálnou naději na přirozenou existenci. Jinými slovy řečeno: konkurenční potenciál (koncentrovaný do pojmu míra moci) a dynamika podnikání (koncentrovaná do pojmu mobilita) jsou reálnými znaky konkurenceschopnosti firmy.*

*Namísto je pak zcela pragmatická otázka, jak míru moci a mobilitu firmy projevující se v podobě konkurenční síly (buď jako potenciál, tedy jako konkurenceschopnost, nebo jako reálný výsledek, úspěch v konkurenčním střetu) prakticky vyjádřit, popsat, změřit?*

*Odpověď zní: musíme změřit rychlost a rozsah změny, kterou firemní konkurenční síla umožňuje.“*

Sumárně vyjádřeno: výchozími pojmy autorů tohoto příspěvku pro další úvahy o leadershipu jako potenciálu pro zvýšení konkurenceschopnosti jsou „řízení“ (jako čtvrtý výše uvedený vnitřní faktor konkurenceschopnosti) a „změna“ (související s konkurenční silou).

Žijeme ve zlomové době, kdy staré přestává fungovat a nové ještě není zcela usazeno. Vstupujeme do tzv. informačně-znalostního věku, který střídá předchozí průmyslový věk. V tomto období obzvlášť cítíme tlak na produktivitu („více za méně“) a současně si mnoho lidí uvědomuje, jak velký potenciál není využit. Žijeme v masivně turbulentním prostředí, kdy

dochází k průlomovým společenským a ekonomickým změnám které zasahují každý prvek našeho života.

Vnímáme, že změny nastávají všude. Změny ale nejsou nic nového a novým není ani to, že je musíme umět řídit. Nové na změnách v dnešní době je jejich množství (převaha – prevalence) a jejich tempo (pace).

Především následující tři rozhodující síly přinášejí tyto změny:

- a) globalizace a s ní související růst konkurence,
- b) zrychlování, zvyšování komplexity a hloubky změn,
- c) snižování hierarchické moci a moci pozice.

**Vedení při změně se stalo nejen důležitým, ale i naléhavým požadavkem doby - a leadership nabízí alternativu.**

## **Management a leadership**

Změna je pro leadership největší výzvou. Dokázat vést při zásadních změnách je nejdůležitější úkol lídra – vůdčí osobnosti.

Leadership (vůdcovství) neznamena náhradu klasického managementu (řízení). Vedení lidí (v rámci leadershipu) doplňuje řízení lidí (v rámci managementu) do celistvého pojetí managementu.

Leadership tedy není nový druh práce, ale je to nová kvalita práce s lidmi.

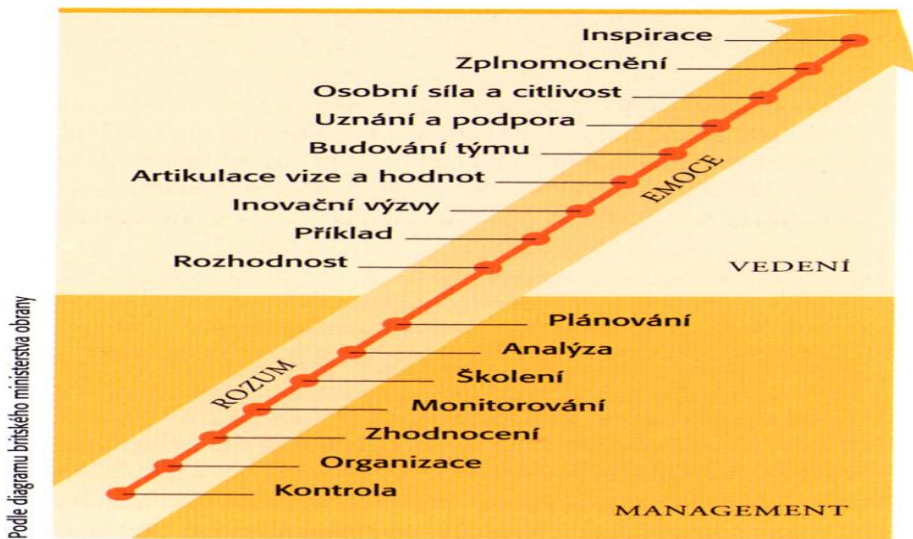
Leadership je o změnách, o zlepšení velkého rozsahu. Je proto nesmírně důležité, aby lídr rozuměl jak změně samotné, tak procesu změny i důležitosti změny. A taky dopadu na organizaci (její morální stav) v případě nerealizace změny.

Je svým způsobem paradoxní, že leadership vznikl tam, kde bychom to vůbec nečekali a kde je dominantní především management.

První knížku o leadershipu totiž napsal a jeho prvním profesorem se před více než čtyřiceti lety stal John Adair z britské vojenské akademie. Prokázal - a praxe to potvrdila - že pro úspěšné vedení války musí kromě řádu, disciplíny a organizovanosti existovat ještě jeden další prvek: leadership.

Do podnikové sféry byl tento přístup zaveden o 20 let později, kdy pro konkurenceschopnost ve změněných podmínkách bylo třeba přidat ke standardnímu managementu, založenému na paradigmatech organizovanosti, příkazů a kontroly, ještě něco jiného: leadership.

O tom, že leadership je v britské armádě i nadále rozvíjen, svědčí rovněž následující schéma převzaté z britského ministerstva obrany:



Zdroj: Heller, 2004

Charakteristikám rozdílů mezi managementem a leadershipem bychom mohli věnovat veliký prostor, ale uvedeme pouze šest:

- a) Řídit znamená docílit, aby lidé udělali co je potřeba udělat.  
Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat to, co je třeba udělat.
- b) Management je o schopnosti dělat stanovené věci správně.  
Leadership je o schopnosti dělat správné věci.
- c) Management se zaměřuje na účinnost práce.  
Leadership se zaměřuje na účelnost práce.
- d) Management znamená zaměřit se na úkoly lidí, je to činnost „things related“.  
Leadership znamená zaměřit se na lidi, je to činnost „people related“.
- e) Manažer přednostně používá princip „push“ (tlačit).  
Lídr přednostně používá princip „pull“ (táhnout).
- f) Manažer využívá především stimulaci (vnější podněty).  
Lídr využívá především motivaci (vnitřní pohnutky).

## Několik základních myšlenek k leadershipu

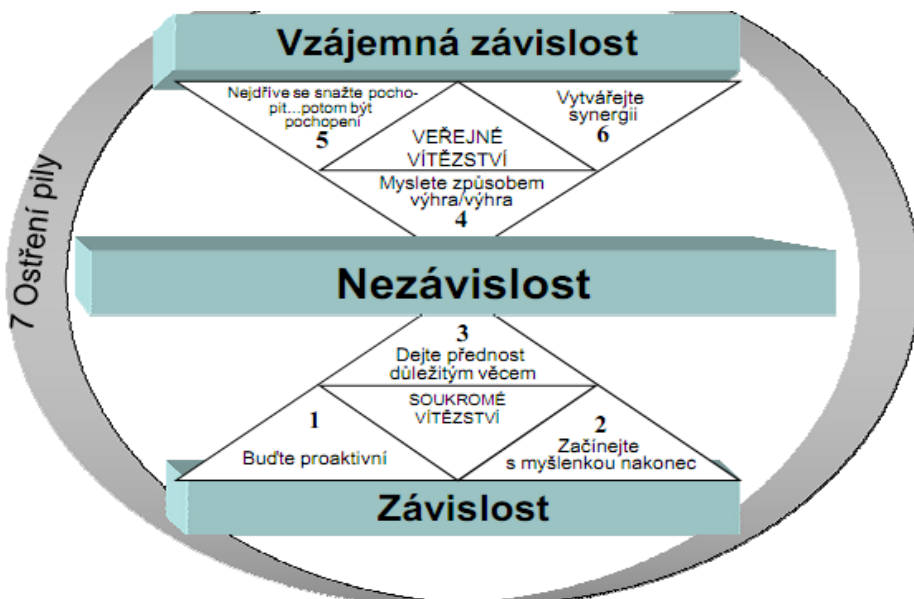
Většina těchto myšlenek vychází ze skvělé knihy amerického autora COVEY, F. R. *7 návyků vysoce efektivních lidí*. Rozsah tohoto příspěvku neumožňuje systematicky charakterizovat všech sedm návyků, proto jenom těch několik základních myšlenek.

Středem života dobrého lídra (vůdčí osobnosti) jsou principy, které mu pomáhají lépe řídit sebe samého a tak lépe vést druhé. („*Lidé umírají, ale principy ne. Principy přetrvávají.*“ A. Lincoln).

Kdo se naučí žít podle principů a bude je používat ve všech důležitých oblastech života, budou se mu lépe hledat "návodů" na to, jak žít šťastně a užitečně.

Pevný životní střed s principy je pro lídra ovšem nutný předpoklad k umění vést nejdříve sama sebe (self-leadership). Umění řídit samého sebe je pak dobrým předpokladem pro umění vést druhé.

Následující schéma zajímavě a srozumitelně strukturuje sedm návyků vysoce efektivního lídra. První tři z nich mu pomáhají zbavit se závislosti na okolnostech a nezdravých či neužitečných vztazích a dospět k samostatnosti a zdravé nezávislosti, druhé tři návyky pak směřují od „soukromé“ nezávislosti k tvorbě zdravé atmosféry ve vedeném týmu a k závislosti vzájemné. Obě skupiny návyků – „soukromé“ i „veřejné“ – jsou pro efektivní život i práci lídra nezbytné.



Zdroj: Covey, 2007

Návyk představuje způsob jednání, který v sobě obsahuje tři navzájem se překrývající složky: znalosti, dovednosti a vůli.

*„Nejprve vytváříme své návyky, pak návyky vytvářejí nás.“ (S. R. Covey)*

Návyk vzniká opakováním.

*„Zasej myšlenku, sklidiš čin - zasej čin, sklidiš návyk - zasej návyk, sklidiš charakter.“ (Samuel Smiles)*

Chce-li být někdo dobrým a úspěšným lídrem, potřebuje být efektivní, zvládat osobní efektivitu. Kořeny skutečné efektivitě leží v charakteru.

*„Svoji energii bychom měli v první řadě nasměrovat na rozvoj svého charakteru, přestože druhým lidem často zůstává skryt. S charakterem je to jako s kořeny stromů. Když podporujeme jejich růst, začneme časem sklízet plody.“ (S. R. Covey)*

Charismatictí lídři transformují své následovatele tím, že si mění své cíle, hodnoty, potřeby a ambice. Aby toho dosáhli, prezentují následovatelům své dvě rozhodující věci a to: vlastní hodnoty a identitu. Lídři poskytují vizi, inspiraci, dávají businessu smysl a účel a současně jsou jakýmsi morálním kompasem.

Důležitý je směr, kterým se dáme - a ten nám určuje kompas. Hodiny nám pak již jenom říkají, jak rychle spějeme k cíli.

Je třeba se zaměřit na ty nejvyšší priority a dosáhnout je.

Covey šest návyků (viz výše uvedené schéma) doplňuje návykem sedmým, který nazývá „ostření pily“ - je to návyk pravidelné obnovy sil, tj. povinnost se o sebe starat. Jinak řečeno: nezaměřovat se jenom na zlatá vejce (produkt) - ale i na husu, která je snáší. Obnova má probíhat ve čtyřech dimenzích (4L):

- fyzická (live) - cvičení, výživa, zvládání stresu;
- duševní (learn) - četba, představy, plánování, psaní;
- duchovní (legacy) - hodnoty a závazky, studium a meditace;
- společenská (love) - služba, empatie, synergie, vnitřní jistota.

Tradiční hierarchické organizační uspořádání poskytovala manažerům a pracovníkům smysl jejich vlastní pozice a práce, která se od nich očekává. Nyní, kdy tradiční hierarchie upadají, jsou to lídři, kteří musí pomoci podřízeným pochopit jejich místo a účel. Osobní leadership začíná nahrazovat organizační strukturu.

V poslední době se v managementu nepracuje jen s inteligenčním kvocientem (IQ), ale stále častěji se zkoumá emoční kvocient (EQ). Je

prokázáno, že u lídra je emoční kvocient podstatně důležitější pro vynikající výsledek než technická úroveň a inteligenční kvocient.

Emoční inteligence má pět komponentů:

- a) znalost sebe sama (self-awareness),
- b) seberegulace (self-regulation),
- c) motivace (motivation),
- d) vcítění (empathy),
- e) sociální dovednosti (social-skill).

A nakonec - téměř bez komentáře, jenom v dobře zapamatovatelném schématu - uvádíme čtyři imperativy výjimečného lídra:



Zdroj: Covey, 2007

Schopnost lídra vytvářet důvěru je klíčová, odvíjí se od ní schopnost komunikovat v týmu, stanovovat si cíle, nastavovat a upravovat klíčové systémy, rozvíjet talent a řešit problémy. Důvěra má vliv na vše, co lídr dělá. Bez důvěry se k výsledkům dostane manažer jen pomocí příkazů.

Důvěru budujeme zevnitř ven, to znamená, že lídr musí nejprve pracovat na své důvěryhodnosti a až pak vzniká důvěra ve vztazích.

Důvěryhodnost má dvě složky – charakter a odbornou způsobilost (kompetentnost).

## Závěr

Dnešní doba si žádá schopnost řídit změny, vést při změnách. Je to kritický faktor kvality leadershipu. Leadership v klidné době je zcela něco jiného než leadership v dobách prudkých změn. Složitost spočívá v rychlosti a komplexitě změn, která znamená změnu paradigmat.

Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě pochopila tuto potřebu dnešní doby a před dvěma roky zavedla výuku leadershipu jak na bakalářském, tak na magisterském studiu. Chceme vychovávat nejenom dobré manažery, ale také výjimečné lídry.

Doba a konkurenceschopnost si žádají „bold and wise“ (výrazný a moudrý) leadership .

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Grada Publishing. Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] BALCO, P. *Modern theories and approaches to leadership in organizations*. Diplomová práce. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2010
- [3] COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press. Praha, 2007.
- [4] ČERVINKA, M. - TYKVA, T. *Vliv regionální politiky a jejích nástrojů na rozvoj podnikatelského klimatu a znalostní ekonomiky*. Ekonomika Management Inovace, 2010, vol. 2, no. 1, p. 63–70. ISSN 1804-1299.
- [5] GLOGAR, L. *Leader*. Vysoká škola podnikání, a.s. Elektronická studijní opora. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2011
- [6] HELLER, R. *Manuál manažera*. Euromedia Group, k.s. - Ikar. Praha, 2004. ISBN 80-249-0465-9
- [7] KAŠÍK, J., MICHALCO, M. *Podniková diagnostika*. Tandem. Ostrava, 1998. ISBN 80-902167-4-9
- [8] MAXWELL, J. C. *21 zákonov vodcovstva*. Slovo života. Bratislava, 2008. ISBN 978-80-89165-19-3
- [9] MEZULÁNÍK, J.: *Komunikační audit jako součást Corporate Governance*. In: RÚČOVÁ, P. : *Corporate Governance v ČR (projekt GAČR)* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. 239 s. ISBN 978-80-86946-97-0. Str. 225 – 238.

- [10] MICHALKO, M. a kol. Manažer. Elektronická studijní opora. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2011
- [11] MICHALKO, M. *Strategický management*. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2007. ISBN 80-86764-60-5
- [12] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing, a.s. Praha, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- [13] MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Nakladatelství C. H. Beck. Praha, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0
- [14] TRNKA, F. a kol. *Konkurenceschopnost výrobce*. Interní výzkumný materiál. UTB. Zlín, 2004
- [15] VOPALECKÁ, D. *Osobnost manažera. Klíčová manažerská funkce: Řízení lidí*. Elektronická studijní opora. Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, 2011
- [16] WOZNIAKOVÁ, Z. *Teorie spontánního řádu a multidisciplinární navrhování výrobního systému virtuálních firem*. Doktorská disertační práce. VŠB-TU, EkF. Ostrava, 2009

## **Kontaktní údaje**

Doc. Ing. Milan Michalko, Ph.D.  
Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava  
katedra podnikání a managementu,  
tel.: 595 228 123  
e-mail: [milan.michalko@vsp.cz](mailto:milan.michalko@vsp.cz)

Ing. Daniela Vopalecká, M.A.  
externí pedagog na Vysoké škole podnikání, a.s. Ostrava  
e-mail: [dankavop@seznam.cz](mailto:dankavop@seznam.cz)



# Strategies – the help for the region?

**Aleksandra Mreła**  
**Marzena Sobczak-Michałowska**

## **Abstract**

*The strategy of the region is very important for its development especially in education and innovation areas. The Kuyavia and Pomerania Province's Council developed its first regional development strategy in 2001 which helped to achieve many goals in the region. Next the local council prepared the special strategy in 2004 which dealt mainly with innovation: the Regional Innovation Strategy. Finally the council developed the Strategy of Education of the Kuyavia and Pomerania Province. These three strategies have been very helpful to achieve many important for the Province goals in the mentioned areas.*

**Key words:** *strategy, innovation, education*

## **Introduction**

The strategy of development of a province gives answers for the following questions:

1. What is the current status of a province? What are the strengths and weaknesses of the region?
2. What is the vision of development? What is the state the society wants to achieve?
3. How to achieve a desired state of development?
4. When to achieve this state?

When local authorities know answers for all these questions they can plan operational objectives for shorter periods of time, check the achievements and correct plans if they differ from achievements.

The practical importance of the planning and organizing by local council is connected with seeking solutions which are the most effective [27].

All local councils of provinces in Poland have prepared their strategies of innovation and development. Similarly like others, the Kuyavia and Pomerania Province [1] developed regional strategies which dealt with all main parts of residents lives, for example education, innovation, tourism, natural resources and so on.

## **The socio-economical trends of the region**

### **1. Demographic trends**

The number of people who were inhabitants of the *Kuyavia and Pomerania* region [2, Bydgoszcz] on 31.12.2009 was 2,069,083 (1,071,115 females). Comparing the number of people during the years 2002-2009 there can be noticed the systematical decrease in years 2002-2007 and later – the increase of the number of inhabitants. The growth of the number of people in the region was higher than the growth of the number of people in Poland.

The percentage of the population at the pre-working age systematically decreased in years 2002-2007 from the level 23.4% in 2002 till 19.6% in 2009. The percentage of people at working age increased from 62.5% in 2002 to 64.7% in 2009. Since the year 2002 the percentage of people at the post-working age in the total population increased from 14.1% in 2002 to 15.7% in 2009. The population at the non-working age per 100 people at the working age systematically decreased from 60.1 in 2002 to 54.6 in 2009. According to the Population projection for Poland 2008-2035 [19] which was prepared by Department of Demography of the Central Statistical Office, the number of people in the *Kuyavia and Pomerania* region would systematically decrease and in 2035 it would be equal 1,920,522.

### **2. The trends of the labour market**

The number of the professionally active people in the *Kuyavia and Pomerania* Province in 2009 was equal to 925 thousands, which means the increase by 14.8%, for in 2008 there were 806 thousands. Generally, it decreased in years 2002-2008 and started growing in 2009. The number of males, who were professionally active, increased in 2009 by 23.2% (from the level 460 thousands in 2008 to 521 thousands in 2009) and the number of females increased by 16.8% (from 346 thousands in 2008 to 404 thousands in 2009).

The working activity coefficient increased, comparing to the year 2008, by 2.4 percentage points (to the level 54.8%); for males it increased by 2.3 percentage points (from 62.4% to 64,7%) and for females – by 2.7 percentage points (from 43.2% to 45.9%). In cities this coefficient increased by 3.5 percentage points (from 51.7% to 55.2%) but in the countryside it increased by 0.4 percentage points (from 53.8% to 54.2%). The employment rate in the *Kuyavia and Pomerania* region was equal to 49.1% and was higher by 1.4 percentage points than it was in the previous year. However, the rising unemployment rate indicated that the situation of the labour market was deteriorating as it was shown by the Labour Force Survey [20] that the unemployment rate increased from 9.1% in 2008 to 10.4% in 2009.

The number of working people decreased from 648.2 thousand in 2002 to 640 thousands in 2004. From the year 2005 there can be noticed the dynamic growth of the number of working people, which was equal 709.9 thousand people in 2008. In terms of the number of employees per one thousand inhabitants (343.3) the *Kuyavia and Pomerania* Province was on the 9 place in Poland.

In 2009 in the region there were 30 683 unemployed registered in Labour Office people at the age 18-25 (16 387 females, 53,4%). Among all higher school graduates, registered unemployed and to 27 years old there were 1 711 (1 156 females, 67,6 %). In December 2009 in Labour Offices of the region there were 1 143 job offers, 205 – internships, 2 – places of vocational training, 26 – socially useful works, 19 – jobs for disabled people, 1 – offer of jobs for graduates within the 1 months from the day of graduation [21].

Comparing to the year 2008, there were 23 807 unemployed registered people at the age 18-25 (14 416 females, 60,6%) and 1 214 higher school graduates, registered and unemployed to 27 years old (819 females, 67,%). In December 2009 according to Labour Offices there were 1031 job offers, 176 – internships, 44 – places of vocational training, 0 – socially useful works, 33 – jobs for disabled people, 9 – offers of jobs for graduates within the 1 months from the day of graduation [22].

### **3. Innovation and economic development**

The most important factor in the development of the economic situation in the region, is the economic innovation. In this area, the potential of human capital is made to translate to the real development, the improvement of conditions and the quality of life in the region, to increase the competitiveness, to catch up delays. The demographic trends in the region are similar like in Poland, so there can be expected the similar challenges in this area. The two reports, which will be mentioned later, show the opportunities and threats for the economic innovation in the region.

In 2004 in the survey of innovation and pro-innovation needs of enterprises in the region [25], the relatively small (10% of all firms) group of 'innovation leaders' was examined, these firms were technologically and organizationally innovative, open for cooperation and international competition. The 40% of companies at that time were 'laggards' of innovation. The researchers prepared some recommendations which included, inter alia: the creation of the solutions not only offering services supporting innovation but also generating the perception by SMEs<sup>14</sup> the

---

<sup>14</sup> Small and medium enterprises.

needs of such services and the innovation because both the enterprises and research institutions, which can potentially provide innovation, were described as passive and the potentials of both sides were not used. Among the barriers indicated by businessmen there were shown the allegations against officials of all levels of administration; because of that businessmen cannot notice and do not feel the stimulating institutional influence.

The next survey [24] was held in 2010 and showed that in terms of innovation the Province economy was in the medium on the background of the country and was worse in the area of small industrial companies than the neighbouring the Pomerania Province. The firms felt the shortage of capital from the resources more favourable in terms of costs but two problems were more essential than that, one of them was the persistent absence of the integrated, innovation supporting system. The Marshall Office of Kuyavia and Pomerania Region developed the Regional Innovation Strategy<sup>15</sup> of Kuyavia and Pomerania Region, but there were no channels of permanent coordination of supply and demand of innovation and creating this demand. For firms in the region, higher education institutions are only the source of staff; they were not partners in innovation solutions. Unfortunately, the local governments were not partners in this area either. Firms did not articulate their needs for local councils and what was more embarrassing they did not do it for organizations which represented their businesses – in the survey there was shown that 9% small firms and 15% medium size companies did it in 2009. Although there was the lack of the innovation system, there was built the Regional Innovation Centre.

It seems that the innovation potential which can be found in the graduates of tertiary institutions and is potentially available in the cooperation between higher schools and companies (joint actions, expertises ordered by companies or firms founded by scientists type spin-off or spin out) is not used in a way which can generate the real growth of innovation and competitiveness of the region. In other words – the potential is not fully used what it is not a good prognostic of future conditions and quality of life in the region.

---

<sup>15</sup> Some of the other regions have their Regional Innovation Strategies, f. e. Regional Innovation Strategy for Silesia Region for years 2003-2012, which was developed in 2003 ([http://www.slaskie.pl/ris/ris\\_strat.pdf](http://www.slaskie.pl/ris/ris_strat.pdf)), Regional Innovation Strategy for West-Pomerania Region, which was developed in 2005 ([www.rsi.org.pl/dane/download/rsizp.pdf](http://www.rsi.org.pl/dane/download/rsizp.pdf)).

## Hopes expressed in strategies

Among numerous strategies which have been generated by individual entities of local politics, the strategies which related to economic innovation and education are really important.

When in March 2000 the European Union decided to work to be the most competitive and knowledge-based economy in the world and created the Lisbon Strategy, the authorities of the Kuyavia and Pomerania region decided to create the regional development strategy. In July 2000 this strategy, called 'Development Vision for 2010. Development Strategy of Kuyavia and Pomerania Province' [15] was prepared. The main goal of this strategy was: 'improving the competitiveness of the region and rising the level of life respecting the principles of sustainable development'. In the strategy there were specified 14 strategic objectives, inter alia:

1. Rising the education level of residents,
2. Creating opportunities for even development of districts,
3. Restructuring of the labour market and reducing unemployment,
4. Development of infrastructure of business environment and technological support in order to stimulate small and medium-sized enterprises.

In this strategy there were strategic objectives connected with education but there were not objectives strictly connected with innovation. But many of the goals of the strategy were systematically implemented and the province has got even such ventures as the broadband information network, the Kujawsko-Pomorski Fund of Credit Guarantee [3], Center for Technology Transfer or the study of computer science education.

One of the main strategic objectives was rising the education level of residents of the region. The local authorities wanted to achieve it, for example, by increasing the availability of secondary, post-secondary and higher schools. Unfortunately because of demographic trends in the region as well as in Poland the number of schools has been decreasing. The scientific function of the region was increased by establishment of the Kazimierz Wielki University [4] in Bydgoszcz in 2005 and the University of Technology and Life Sciences [5] in Bydgoszcz in 2006. In 2001 there was founded state higher school: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa [6] in Włocławek in 2002 and private higher schools: Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem [7] in Tuchola in 2003, Toruńska Szkoła Wyższa [8] in Toruń in 2003, Grudziądzka Szkoła Wyższa [9] in Grudziądz in 2000, Wyższa Szkoła Mendżerska in Świecie – now in liquidation, Wyższa Szkoła Języków Obcych [10] in Świecie in 2004.

In the strategy there were planned to create two technological parks which should be centres for preparing and implementing new technological solutions and modernizing solutions used before. Now there are six technological parks in the region: The Włocławek Economic Development Area Industrial and Technological Park in Włocławek, the Industrial and Technological Park in Bydgoszcz, the Vistula Park in Świecie, the Industrial Park in Solec Kujawski, Grudziądz Industrial Park GPP in Grudziądz and Toruń Center for Technology Transfer. Unfortunately the aims connecting with decreasing the unemployment rate were not achieved because the unemployment rates in the region was about four percentage point higher than in Poland in 2009 [11].

According to Marshall of Kuyavia and Pomerania Province Waldemar Achramowicz [17] during the preparation of the first regional strategy the authorities did not write explicitly about innovation, they decided to carry out the research on the demands of innovation and companies' need in the area of supporting innovation. They had to do research about future economic trends in the region and to establish the institutional structures for promoting, supporting and implementing innovation. They implemented the research project: 'Regional system of pro-innovative region Kuyavian-Pomeranian, Kuyavia-Pomerania RIS' in 2003. The aim of this project [18] was developing strategies for building sustainable partnership between scientific world and industry, for increasing the competitiveness of SMEs through the creating and implementing new technologies and for developing specific skills in applied research and innovation. In addition, the project should disseminate the possibility of using structural funds for research and innovation in the province.

In 2004 there were developed the Regional Innovation Strategy [17] which main strategic objective was 'Kuyavia and Pomerania the region of high innovation economy' with development priorities such as companies should develop towards a knowledge-based economy, an effective system of economic and scientific cooperation and pro-innovative business environment should be developed in the region.

In 2006 there was development of the document 'Kujawsko-Pomorskie Analizy Regionalne' [16] in which there were analyzed problems and achievements of the region in the context of the Regional Innovation Strategy. In the sphere of entrepreneurial activities, ventures of people were targeted to determine individual economic initiatives, for example in vocational school programs were prepared changes for supporting the entrepreneurial attitude. Entrepreneurship among students of tertiary institutions promote Academic Incubators Entrepreneurship (AIE). One of best AIE in the region as well as in the country was AIE [12], which was founded in 2004, at School of Banking [14] in Toruń. At the end of 2009, 53 firms were active in this AIE and about 30 companies left the

incubator and continue the activity on the market. According to the 'Kujawsko-Pomorskie Analizy Regionalne' the regional system of transfer of innovation and information was carried out in years 2004- 2006 but it was a rather initial phase of its construction and it should be developed in the coming years.

According to data gathered by Patent Office [13] of the Republic of Poland during the years 2000-2009 in the Kuyavia and Pomerania Province there were 34 (2000), 39 (2005) and 53 (2009) patents granted and 75 (2005), 26 (2009) rights of protection granted. However, the employment of researchers and technicians was decreasing. In the year 2000 there were employed 2469 researchers, 307 technicians and equivalent staff and 374 people belonging to other supporting staff; in 2005 there were employed respectively 2488, 208 and 145 and finally in 2009 there were employed respectively 2137, 414 and 89. Gross domestic expenditures on research and development activity in thousands PLN were growing, in 2000 it was 124 343,6, in 2005 – 114 713,1 and in 2009 – 1 346 780,7 [2].

In the creating foundations of the system of innovation and information transfer, the impact of the research units of tertiary institutions, research institutions and laboratories belonging to companies was not great and it was noticed in education, culture and administration but it was assessed as weak on economy, so in the coming years these institutions should be strengthened by developing their potential.

In June 2010 at the end of the research project 'Diagnosis of developmental trends in Kuyavia and Pomerania Province' there was published the report 'Identification of development trends of the SME sector in the Kuyavia and Pomerania Province' [23]. The main problem indicated in this report was the lack of demands for some innovative services prepared by research centres. There should be created the network of institutions supporting the SMEs which should cooperate to increase their effectiveness.

The Strategy of Education of the Kuyavia and Pomerania Province [1] was created in 2008 (the strategy was prepared in cooperation between the Marshall Office of Kuyavia and Pomerania Region and the Kuyavia and Pomerania Board of Education). The document was founded in the process defined by the Active Planning Strategy Method and presented the diagnosis of the current status and predictions for the future. The diagnosis dealt with inter alia weaknesses of connections between all levels of education and the labour market (conditions and expectations), and deficiencies in school programs and staff. Remedy for these problems were to be means for supporting the development of teachers, cooperation between tertiary institutions and upper secondary schools and the market mechanisms, which would force the competitiveness

between schools (those schools which give their graduates better chances should continue their activity). Of course, recommendations of the Strategy and their implementation should increase the chances of graduates on the labour market).

As in many cases these strategies rather expresses hopes to plans, and additionally one cannot consider them as predictions, one have to take into account the formal nationwide conditions of the system education functioning. But according to Jabłońska even defining barriers of innovative development is a very important effect of preparing regional innovative strategies.

## **Conclusions**

The development of the Regional Development Strategy from 2001 and the Regional Innovation Strategy from 2004 helped the local authorities and residents of the Kuyavia and Pomerania Province to achieve many goals, especially in education and innovation.

Because of the globalization and integration processes the development of regions is more and more important. The regions become not only political and economical units but also the small homelands. Therefore developing strategies are so important since local councils cannot develop the region only by themselves, they need many people, even all of the residents, to work on changing the region, use and create new innovation, create new human capital by long life learning. But these people should know the directions of the development, so strategies, which are published on the website of the local councils, are very helpful for developing the province.

Nowadays individual counties as well as the whole province face demographic and economic challenges (indeed they have faced these challenges for a few years), which can be seen as external factors determining their development. However, the response to them have to be internal and be a result using the resources of the region. As it can be seen from the demographic data and resulting from these trends, the demography will be a challenge, which have to be overcome by increasing innovation, which is possible and conditioned by the development of the education system which has to take place both in the same system and the educational programs of preparing people how to live. This education should be directly focused on teaching students how to take economic challenges and generate the readiness for the lifelong learning. It seems, however, that on the base of recently available documents there is no such a response to these challenges, which is not promising to the region, that is to say its chances for having higher places in all rankings and achieving better results in comparing regions in Poland.



## Literature

- [1] [www.kujawsko-pomorskie.pl](http://www.kujawsko-pomorskie.pl).
- [2] [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).
- [3] [www.fpk.kujawsko-pomorskie.pl/](http://www.fpk.kujawsko-pomorskie.pl/)
- [4] [www.ukw.edu.pl](http://www.ukw.edu.pl)
- [5] [www.utp.edu.pl](http://www.utp.edu.pl)
- [6] [www.psww.pl](http://www.psww.pl)
- [7] [www.wszs.tuchola.pl](http://www.wszs.tuchola.pl)
- [8] [www.tsw.edu.pl](http://www.tsw.edu.pl)
- [9] [www.gsw.edu.pl](http://www.gsw.edu.pl)
- [10] [www.wsjo.edu.pl](http://www.wsjo.edu.pl)
- [11] [www.wup.torun.pl/statystyka/stopa.php](http://www.wup.torun.pl/statystyka/stopa.php).
- [12] [www.wsb.torun.pl/zycie-studenckie,aip](http://www.wsb.torun.pl/zycie-studenckie,aip).
- [13] [www.uprp.pl](http://www.uprp.pl)
- [14] [www.wsb.torun.pl](http://www.wsb.torun.pl).
- [15] [bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/roz\\_reg/strat\\_roz/strategia/III.pdf](http://bip.kujawsko-pomorskie.pl/files/roz_reg/strat_roz/strategia/III.pdf)
- [16] Kujawsko-Pomorskie Analizy Regionalne 1999-2006, [www.kujawsko-pomorskie.pl](http://www.kujawsko-pomorskie.pl).
- [17] [eko-innowacja.pl/files/regionalna\\_strategia\\_innowacji.pdf](http://eko-innowacja.pl/files/regionalna_strategia_innowacji.pdf).
- [18] [www.kujawsko-pomorskie.pl/files/sejmik/uchwaly/2003/us-2-03-07-060.html](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/files/sejmik/uchwaly/2003/us-2-03-07-060.html).
- [19] Population projection for Poland 2008-2035, CSO, Demographic Surveys Division, Statistical Publishing Establishment, Warsaw, 2009, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
- [20] Labour Force Survey, BAEL, [www.rynekpracy.pl](http://www.rynekpracy.pl).
- [21] Informative bulletin, XII 2009, Regional Labour Office in Toruń, [WWW.wup.torun.pl/publikacje,biuletyny](http://WWW.wup.torun.pl/publikacje,biuletyny).
- [22] Informative bulletin, XII 2008, Regional Labour Office in Toruń, [WWW.wup.torun.pl/publikacje,biuletyny](http://WWW.wup.torun.pl/publikacje,biuletyny).
- [23] *Identification of development trends of the SME sector in the Kuyavia and Pomerania Province*, report, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń, 2010

- [24] *Identyfikacja kierunków rozwoju sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim*, Raport z badania w ramach projektu „Diagnoza trendów rozwojowych województwa kujawsko-pomorskiego”, Toruń, 2010.
- [25] Haffer M. (ed.), *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2004.
- [26] Jabłońska M., *Regional innovation strategies and innovation economy*, Zeszyty naukowe, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Nr. 9. Ostrołęka, 2011, [www.wses-zeszyty.pl](http://www.wses-zeszyty.pl).
- [27] Potoczek A., Stępień J., *Zarządzanie strategiczne jako instrument nowoczesnego zarządzania jednostką terytorialną*, in: Bieliński M., Potoczek A., *Polityka innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń, 2010.

## Contact details

Aleksandra Mreła, doctor  
Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz

Marzena Sobczak-Michałowska, doktor  
University of Economy in Bydgoszcz

# Specifika marketingového mixu tabákových výrobků a jeho vliv na konkurenceschopnost

Věra Mulačová

## Abstrakt

*Příspěvek se zabývá analýzou marketingového mixu tabákových výrobků a poukazuje na specifika výrobní, cenové, distribuční i komunikační politiky vzhledem k regulaci cen, distribuce a propagace tabákových výrobků, kontrole jejich prodeje i omezení reklamy. Reflektuje roli státu, který jednak omezuje nežádoucí účinky kouření, avšak má velký zájem na příjmech z prodeje těchto výrobků, a analyzuje trh a nabídku tabákových společností, které tvoří specifické konkurenční prostředí v rámci prodeje tabákových výrobků v České republice. Vzhledem k výraznému daňovému zatížení analyzované komodity je uveden i aspekt nelegálního obchodování s tabákovými výrobky.*

**Klíčová slova:** marketingový mix, tabákové výrobky, regulace, stát, konkurence

## Úvod

V současné době, kdy vláda usiluje o snížení deficitu státního rozpočtu a hledá zdroje příjmů i položky úspor, patří tabákové výrobky mezi jedny z diskutovaných produktů. Tabákové výrobky totiž představují velmi rozporuplný produkt, který je vnímán z několika hledisek. Na jedné straně stojí aktivní kuřáci, kteří tabákové výrobky spotřebovávají a silné tabákové společnosti se svou snahou o maximalizaci zisku, na straně druhé stát, jehož zájmy nejsou jednoznačné. Jako zástupce části nekuřácké veřejnosti varuje před nežádoucími zdravotními účinky tabákových výrobků, návykovostí a ochranou mládeže před kouřením, avšak jako správce státního rozpočtu má zájem na vysokých daňových příjmech z prodeje tabákových výrobků.

Stát uvalil na tabákové výrobky několik druhů daní, které výrazně zvyšují jejich cenu. Tím je cena tabákových výrobků státem regulována. Stát se aktivně snaží o omezování kouření na veřejných místech a snižování dopadu vlivu reklamy na mládež prostřednictvím regulaci reklamy tabákových výrobků, která je zakotvena v zákoně. Opatření k regulaci kouření byla několikrát pozměněna a jsou nestále zpřísnována. Proti

tomuto trendu se staví velké tabákové společnosti, které mají své zájmy na maximalizaci zisku, ekonomickém růstu a posilování postavení na jednotlivých trzích. Konkurence na trhu těchto výrobků je velice ostrá a vzhledem k cenovým zásahům státu a další regulaci odlišná od ostatního běžného spotřebního zboží. Podléhá vysoké míře kontroly státem, zejména z hlediska prodeje pašovaného či nelegálně vyráběného zboží. Všechna tato hlediska ovlivňují marketingový mix tabákových výrobků, který bude v následujícím příspěvku analyzován.

## **Materiál a metody**

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004). Výrobní neboli produktová politika (mix) výrobce sice vychází z nabídky konkrétních produktů, které však musí být řešením určitého problému spotřebitele ve formě komplexního výrobku, aby byly konkurenceschopné na trhu. Stanovení vhodné cenové strategie rozhoduje o prodejnosti a vždy musí brát v úvahu řadu skutečností, zejména výsledky analýz struktury nákladů, vývoje trhu včetně záměrů konkurentů, požadavků zákazníků a současně reagovat na odlišnosti poptávky a nákladů z hlediska geografie, tržních segmentů, časového průběhu nákupů a jiných faktorů. Cena je jediný prvek marketingového mixu, který přináší příjmy. Z tohoto důvodu je správně nastavená cenová politika klíčovým faktorem prodejnosti produktu, zejména na českém trhu s vysokou citlivostí zákazníka na cenové vlivy. Distribuční politika zahrnuje procesy a mezičlánky, které zabezpečují přesun zboží od výrobce ke spotřebiteli. Cílem komunikační politiky je podněcování a ovlivňování prodeje. Komunikační mix zahrnuje nástroje, které působí na spotřebitele tak, aby pod vlivem propagace, reklamy, podpory prodeje a jiných aktivit dotvářel a případně měnil své potřeby v souladu s působením výrobce. Všechny tyto jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti.

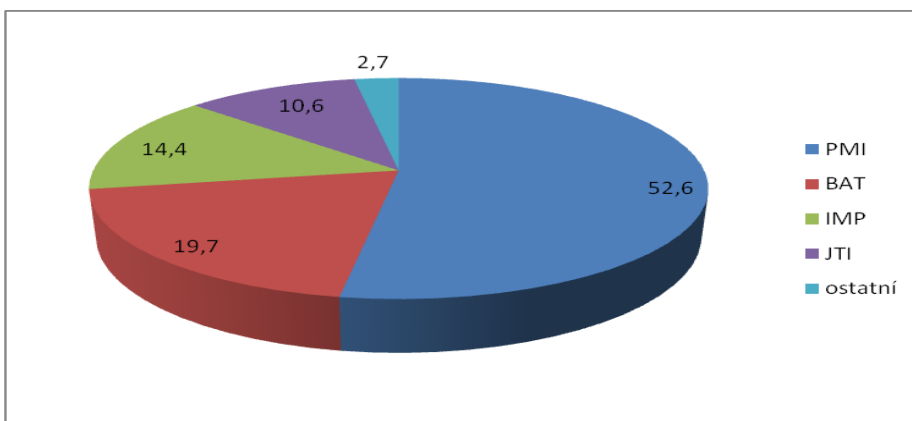
Specifika marketingového mixu tabákových výrobků vyplývají z několika faktorů. Prvním z nich je vlastní podstata výrobku, tj. cigarety a zájem společnosti na omezování její spotřeby z hlediska zdravotního. Tabákové výrobky musí obsahovat zřetelné varování tohoto znění: "Ministerstvo zdravotnictví varuje: kouření způsobuje rakovinu". Z této skutečnosti vyplývá faktor druhý, který se promítá především do tvorby ceny, a to vysoké zdanění tabákových výrobků, které představuje nemalý příjem státního rozpočtu. Také distribuce je zákonem omezena na prodej těchto výrobků výhradně pro dospělou část populace. Posledním, neméně významným činitelem dotýkajícím se komunikační politiky výrobců tabákových výrobků, je pak právní regulace reklamy na tabákové výrobky zvláštním zákonem. Podle zákona č. 40/1995 Sb. ve znění pozdějších

předpisů je zakázána reklama na tabákové výrobky a rovněž sponzorování, jehož účelem nebo přímým či nepřímým účinkem je reklama na tabákové výrobky. Tato regulace výrazně ovlivňuje konkurenční prostředí.

### Tabákové společnosti a konkurence na trhu tabákových výrobků

Na českém trhu působí několik tabákových společností. Konkurenční prostor ČR je obsazen jednou silnou dominantní společností, třemi následujícími rivaly a drobnými společnostmi. Graf č. 1 zachycuje procentní podíl jednotlivých společností na českém trhu v roce 2011.

**Graf 1: Podíl tabákových společností na českém trhu koncem roku 2011**



Zdroj: ACNielsen Czech Republic, s. r.o, 2011

Jedničkou a nejsilnějším hráčem našeho trhu s výrazným podílem 52,6 % je kutnohorská společnost Philip Morris International, druhé místo patří společnosti British American Tobacco s 19,7 %, třetí společností je Imperial Tobacco, čtvrtou Japan Tobacco International. O nízký podíl 2,7 % se dělí ostatní společnosti, jako jsou například DanCzek Teplice nebo GECO TABAK.

Vzhledem k vysokému zdanění představují konkurenci nelegální obchodní operace, tj. zejména prodej tabáku a tabákových výrobků na černém trhu, ať již se jedná o zboží pašované z jiných zemí nebo cigarety kradené či ilegálně vyráběné a následně prodávané na českém trhu. Výrobci jsou povinni opatřit své výrobky kolky, což umožňuje kontrolu, kterou zabezpečuje Celní správa ČR, ale spotřebitelé často upřednostňují levnější zboží, aniž by zjišťovali jeho původ. Celní orgány evidují množství případů s cíleně nesprávným uváděním celní hodnoty a nesprávným uváděním původu a statusu zboží, stejně jako nelegální obchodování s cigaretami a tabákem.

## Výsledky a diskuse

### Výrobová politika

Výrobový mix tabákových společností se skládá z celé řady cigaretových značek, které se následně dělí do mnoha variant cigaret i dalších výrobků.

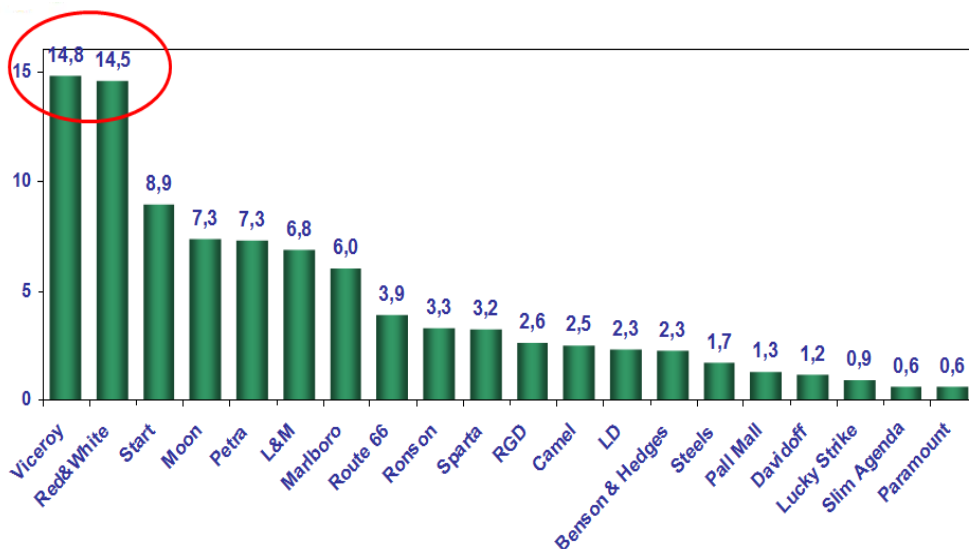
**Tabulka 1: Portfolio hlavních tabákových společností v ČR**

Společnost	Cigaretová značka	Varianty cigaret	Sypaný tabák
Philip Morris International	09	72	03
British American Tobacco	14	52	08
Imperial Tobacco	15	49	13
Japan Tobacco International	10	36	26

Zdroj: Řádová, 2011

O nejprodávanější cigaretu na českém trhu se přetahují značky Red & White (společnosti PMI) a Viceroy (společnosti BAT). V prosinci 2011 se dle zdrojů společnosti ACNielsen prodejnost těchto značek lišila pouze o 0,25 %, a to Viceroy 14,75 % a Red & White 14,5 %.

**Graf 2: Prodejnost značek cigaret v procentech**



Zdroj: ACNielsen Czech Republic, s. r. o., 2011

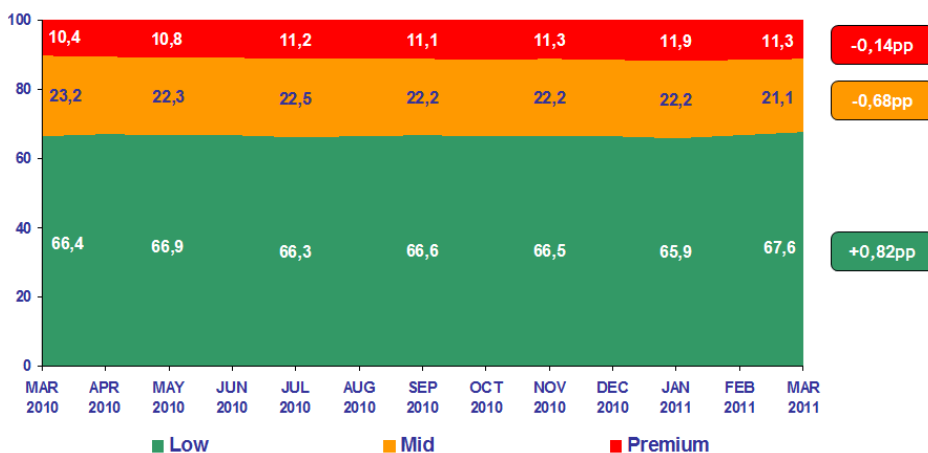
Z grafu č. 2 vyplývá, že první příčky nejprodávanějších značek cigaret, tj. Red & White, Start, Petra, L & M a Marlboro patří společnosti PMI.

Objevují se mezi nimi dvě značky konkurenčních společností. Jsou to Viceroy od společnosti BAT, která získala toto místo díky uhlíkovému filtru, kvalitě tabáku a ceně. Za zmínku jistě stojí i značka Moon od společnosti IT.

Výrobní mix je výrazně ovlivňován inovacemi s cílem oslovit co největší množství spotřebitelů. Výrobci se orientují na spotřebitele různého cenového segmentu, proto v nabídce najdeme prémiové značky, cigarety ze střední skupiny a především z levného cenového segmentu.

Jak vidíme z grafu č. 3 uvedeného níže, kuřáků levného cenového segmentu je nejvíce a stále přibývají, proto jsou pro tabákové společnosti velmi důležití. Průměrný podíl za poslední rok je 66,6 % kuřáků levného cenového segmentu. Kuřáci prémiových značek a značek ze středního segmentu se pomalu přesouvají do segmentu levného. Tento posun je způsoben neustálým zvyšováním ceny hlavně kvůli spotřební dani.

**Graf 3: Procentuální podíl cenových segmentů**



Zdroj: ACNielsen Czech Republic, s. r. o., březen 2011

Nejčastější inovací je změna směsi tabáku nebo nový design krabičky, popř. kombinace obojího zároveň. V současné době se rozmohlo nahrazování acetátového filtru filtrem duálním s uhlíkovými částicemi. Změna směsi tabáku může v některých případech odradit část spotřebitelů, např. značky Clea. Často také znamená přesun do levnějšího cenového segmentu.

### Cenová politika u tabákových výrobků

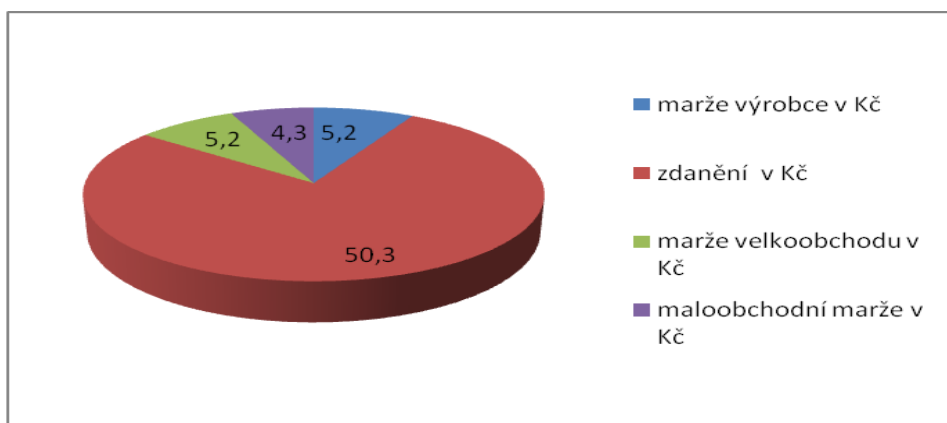
Výši ceny tabákových výrobků ovlivňuje struktura dodavatelského řetězce a zdanění tabáku. Určování ceny je proto velmi komplikované. Faktory ovlivňující cenu jsou struktura nákladů, trhu, cenová senzitivita

a cenová elasticita, strategie konkurence, ceny tranzitu, čistá výše příjmů a zdanění tabákových výrobků. Kromě zdanění tabáku neboli spotřební daně jsou účtovány také dovozní tarify na tabákové listy a materiály a další obecné daně jako daň z přidané hodnoty.

Cenovou diferenciaci určují náklady a platný systém spotřební daně. Dopad nákladů na výslednou cenu je poměrně malý ve srovnání s dopadem zdanění. Spotřební daň z tabáku se skládá ze specifické a ad valorem daně. V současné době je minimální možná sazba na jednu cigaretu ve výši 2,10 Kč. Tabák je daněn sazbou 1340 korun za kilogram.

Stanovení ceny a vliv daňové složky lze dokumentovat na příkladu tvorby ceny cigaret Rothmans od společnosti BAT (Řádová, 2011): Kolková cena cigaret Rothmans je pro konečného spotřebitele 65 Kč. Tato cena se skládá ze spotřební daně, daně z přidané hodnoty, zisku pro výrobce, mezičlánky a maloobchod. Spotřební daň z jedné krabičky je 40,20 Kč. DPH ve výši 20 % počítané z celkové částky včetně spotřební daně je 10,10 Kč. Pouze 14,70 Kč se dělí mezi výrobce, velkoobchod, případně další mezičlánky a maloobchodníka, který prodává cigarety konečnému spotřebiteli. Velkoobchod operuje s marží v rozsahu 2 % až 4 % v závislosti na velikosti odběrů, smluvních podmínkách apod. Výše marže výrobce je podobná jako velkoobchodu, tzn. kolem 3 %. Marže maloobchodu závisí na ceně produktu, čím vyšší, tím více pro maloobchod, zpravidla se pohybuje mezi 4,5 % až 6,5 %. Konkrétně cigarety Rothmans maloobchodník nakupuje za 60,70 Kč. Tržba pro maloobchod je z této krabičky tedy 4,30 Kč.

**Graf č. 4 Skladba ceny krabičky cigaret Rothmans v korunách**



Zdroj: Rothmans, 2011

### **Distibuční politika**

Tabákové společnosti při distribuci svých výrobků využívají služeb obchodních zprostředkovatelů. Výrobky jsou do prodejen dodávány

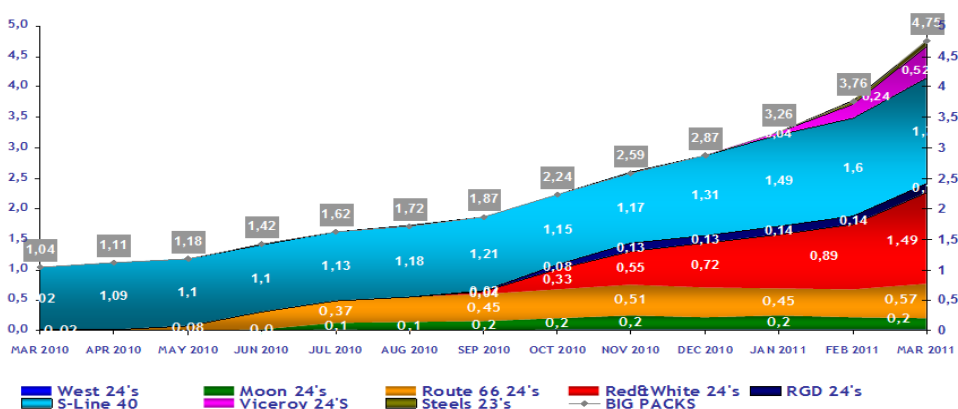


přímou a nepřímou cestou. Při jednostupňové distribuci buď zástupci tabákové společnosti výroby dodávají přímo zákazníkům (maloobchodu) nebo využívají exkluzivní distributory, kteří jménem tabákové společnosti dodávají zákazníkům pouze výrobky dané společnosti. Při tomto způsobu zůstává kontrola nad dodavatelským řetězcem v rukou tabákových společností. Při využívání vícestupňové distribuce vstupují do distribučního řetězce velkoobchody (GECO TABAK, a. s., Valmont CR, s. r. o., JAS ČR, a. s., Lekkerland Česká republika, s. r. o., Tabák Plus, s. r. o. a další) nebo je využívána specifická forma velkoobchodního prodeje Cash & Carry, kam maloobchodníci sami dojíždí.

### Komunikační mix a podpora prodeje

Propagace tabákových společností i jejich výrobků je na základě zákonné regulace velmi omezená. Rozdávání tabákových výrobků zdarma je zákonem zakázáno. Protože tento zákaz neplatí pro výměnu či odměnu za účast v anketě nebo ve spotřebitelském průzkumu, využívají tabákové společnosti této možnosti při udržení zákazníků. Nástroje nejčastěji využívané můžeme rozdělit na nástroje přímé podpory prodeje, zaměřené na konečné spotřebitele a na nástroje cílené na obchodní mezičlánky neboli podporu obchodní sítě. V současné době je velmi účinným nástrojem podpory prodeje zavádění tzv. ekonomických balení, společnosti uvádí na trh novinku dvaceti čtyř nebo dvaceti tří kusové balení některých značek cigaret, přičemž v přepočtu na 1 cigaretu je toto balení cenově výhodnější oproti klasické krabičce 20 ks cigaret.

Graf č. 5 Úspěšnost ekonomických balení



Zdroj: ACNielsen Czech Republic, s. r. o., 2011

Z grafu č. 5 je patrné, že nejlépe si vede Viceroy S-line 40, které doposud rozměrem cigarety na našem trhu neměly konkurenci. Ovšem v současné chvíli vstupuje na trh novinka Marlboro Core Flavor nebo

Gold Touch od společnosti PMI. Velmi dobře si stojí ekonomické balení cigaret Red & White, kde je nárůst nejvyšší.

Z nástrojů podpory prodeje zaměřené na spotřebitele jsou využívány prémie a reklamní předměty jako motivace při nákupu určitého množství výrobků, dále soutěže, loterie, hry, věrnostní programy a vystavení zboží. Pro tabákové společnosti je také velmi důležitá podpora obchodní sítě, zejména nabídka určitého sortimentu a místo v regálech. Tabákové společnosti poskytují vlastní regály, popř. vybavení prodejny, platí určitou finanční částku, pokud maloobchodník má kompletní sortiment značek a variant dané firmy. Za místo v regálech platí za vystavení zboží, a to formou finanční nebo poskytnutím části výrobků zdarma. Na prodejnách využívají reklamní materiály, např. pohyblivé rámečky, plakáty, makety, cenovky nebo multifunkční display s 3D efektem.

### **Nelegální obchody s tabákem a tabákovými výrobky**

Ilegální obchod s tabákovými výrobky představuje pro tabákové společnosti určitou hrozbu a jeho podíl se dlouhodobě nesnižuje, naopak každé zvýšení ceny a daňové navýšení podporuje jeho oživení. Tento obchod představuje samozřejmě velkou ztrátu daňových příjmů také pro stát, který se snaží ilegální obchod eliminovat. Z dostupných statistických údajů lze zjistit přesné informace pouze o odhalených činech, bohužel neexistuje odhad rozsahu ilegálních prodejů tabákových výrobků.

Podle údajů zveřejněných v Informacích o činnosti Celní správy ČR za rok 2010 bylo v průběhu uvedeného roku v oblasti nelegálního obchodování s cigaretami a tabákem odhaleno celkem 404 případů porušení předpisů. Celkový odhadovaný únik na cle a daních činí 161 milionů Kč a zajištěno bylo více jak 29 milionů ks cigaret a 118 tun tabáku.

**Tabulka č. 2 Výsledky činnosti celních orgánů v letech 2007–2010**

	2007	2008	2009	2010
Počet případů	500	333	368	404
Cigarety (mil. kusů)	65	71	40	29
Tabák (tuny)	696	160	142	118
Únik cla a daní (mil.Kč)	297	396	169	161

Zdroj: Celní správa ČR

Výroční zpráva uvádí, že "...v rámci odhalování ilegálního obchodu s touto komoditou jsou sledovány tři směry: Prvním směrem je odhalování ilegálních přeprav tabákových výrobků a tabáku na

východoevropské trase. Tato trasa je tvořena bývalými zeměmi Sovětského svazu, Polskem a Slovenskem. Po této trase proudí do České republiky zejména originální cigarety 128 renomovaných výrobců. Druhým směrem je odhalování ilegálních přeprav po asijské trase, která je tvořena asijskými zeměmi (Čína, Vietnam) západoevropskými a jihoevropskými přístavy. Po této trase jsou přepravovány zejména padělky cigaret renomovaných značek a tabák na ilegální výrobu cigaret. Třetím směrem je boj proti ilegálním výrobcům (padělatelům) cigaret na území České republiky. Ilegální výrobou cigaret se v České republice zabývají zejména organizované zločinecké skupiny. Jde zejména o skupiny původem z Asie (Vietnam, Čína). Po úspěšných zásazích celní správy se ilegální výrobci vracejí k rukodělné výrobě, kterou minimalizují ztráty při odhalení.”

## **Závěr**

Celkově lze hodnotit marketingový mix tabákových společností jako velice zdařilý a důkladně propracovaný. Důkazem může být fakt, že přes silnou regulaci reklamy a výrazný tlak na omezování kouření nedochází k poklesu zisků tabákových společností. Současná tendence ke zvyšování zdanění tabákových výrobků vede nejen k přesunu k levnějším výrobkům a značkám, ale zvyšuje obavu z růstu nelegálního obchodování s tabákovými výrobky. Omezování kouření ve veřejných prostorách, dopravních prostředcích či restauracích mění konkurenční boj a přináší nástup substitučních elektronických cigaret, které mohou v budoucnu změnit i marketingový mix klasických tabákových výrobků.

## **Literatura**

- [1] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1042 s. ISBN 80-247-1545-7.
- [2] KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [3] ŘÁDOVÁ, Renáta. *Marketingový mix tabákových výrobků*. Jihlava: VŠPJ, 2011. Bakalářská práce

## **Internetové zdroje**

- [4] *40/1995 Sb. Zákon ze dne 9. února 1995 o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů* [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 9. 2. 1995 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.apsv.cz/data/40-1995.pdf>>.

- [5] *British American Tobacco* [online]. 2012, [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.bat.com>>.
- [6] *GECO Tabák – velkoobchod, cigarety, doutníky, automaty* [online]. 2012, [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.geco.cz>>.
- [7] *Imperial Tobacco Group PLC* [online]. 2012,[cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.imperial-tobacco.com>>.
- [8] *JTI* [online]. 2012, [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.jti.com>>.
- [9] *PMI.com* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.pmi.com>>.
- [10] *Ministerstvo financí: Informace o činnosti daňové a celní správy České republiky za rok 2010*, č.j. 25/46 603/2011 – 252, [online]. Praha: květen 2011. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.celnisprava.cz/cz/statistiky/Vron%20zprvy/Informace%20o%20výsledcích%20činnosti%20Celní%20správy%20ČR%20za%20rok%202010.pdf>>.

### **Kontaktní údaje na autora**

Ing. Věra Mulačová, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [mulacova@vspj.cz](mailto:mulacova@vspj.cz)

# Konkurenční výhoda v podobě poskytování zaměstnaneckých benefitů

Milena Otavová

## **Abstrakt**

*Zaměstnanecké výhody patří do mzdové oblasti, která představuje náročnou ekonomickou oblast, neboť se zde střetávají zájmy zaměstnance se zájmy zaměstnavatele. Cílem příspěvku je vyhodnotit možnosti optimalizace odměňování pracovníků s ohledem na využívání zaměstnaneckých benefitů, poskytnout tak přehled o jednotlivých druzích zaměstnaneckých benefitů, posoudit jejich daňovou výhodnost z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance a také přiblížit tuto problematiku z hlediska odvodů sociálního a zdravotního pojištění.*

**Klíčová slova:** zaměstnanecké benefity, daň z příjmů fyzických osob, sociální pojištění, zdravotní pojištění, daňové zatížení

## **Úvod**

Zaměstnanecké výhody jsou obsáhlým tématem, měly by být řešeny souhrou zájmů zaměstnanců, personalistů a znalců daňové a pojistné problematiky. Patří do mzdové oblasti, která představuje náročnou ekonomickou oblast, neboť se zde střetávají zájmy zaměstnance se zájmy zaměstnavatele. Cílem je nalezení kompromisu, při kterém budou obě zúčastněné strany ekonomicky uspokojeny a současně budou dodrženy platné předpisy. Úsilí věnované optimalizaci je přínosem pro obě strany, neboť lze nalézt výhodnější způsoby řešení odměňování zaměstnanců.

## **Materiál a metody**

V příspěvku budou vyhodnoceny možnosti optimalizace odměňování pracovníků s ohledem na využívání zaměstnaneckých benefitů. Následně bude posouzena jejich daňová výhodnost z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. V rámci příspěvku budou zaměstnanecké benefity rozděleny do skupin a následně budou vyhodnoceny skupiny zaměstnaneckých benefitů, které se jeví jako nejvýhodnější a naopak nejméně výhodné. K naplnění stanoveného cíle byly využity metody deskripce, analýzy, syntézy a komparace. K popsání způsobů zdanění a vysvětlení podstaty zaměstnaneckých benefitů byla použita metoda deskripce. Ke srovnání zdanění pak nejprve metoda

analýzy, dále metoda komparace a na závěr pro vyhodnocení výsledků metoda syntézy.

## Výsledky a diskuse

**Za zaměstnanecký benefit** (výhodu) lze považovat plnění zaměstnavatele ve prospěch zaměstnance nad rámec stanovený zákonem a také nadstandardní pracovní či mimopracovní podmínky, k jejichž vytváření a poskytování zaměstnavatel přistupuje dobrovolně.

V současné době patří k nejrozšířenějším benefitům např.

- poskytování stravování za zvýhodněnou cenu,
- poskytnutí služebního vozidla, které zaměstnanec může využít i pro soukromé účely,
- příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců,
- poskytování nadstandardní délky dovolené apod.

Plnění zaměstnavatele ve prospěch zaměstnance musí být sjednána v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě – např. manažerské.

Systém benefitů by měl odpovídat pestrým požadavkům a potřebám zaměstnanců, měl by být značně široký a neomezovat se pouze na jeden typ, měl by reagovat na ohlasy zaměstnanců. Systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby zvyšoval konkurenceschopnost daného podniku při získávání zaměstnanců, reagoval na stále rostoucí cenu pracovní síly a napomáhal stabilizovat špičkové pracovníky. Zde je patrné, že je nutno reagovat na otázky, jak zaměstnance motivovat a zároveň optimalizovat daňové zatížení poskytovaných benefitů, jak držet krok s ostatními zaměstnavateli v oblasti odměňování a benefitů a přitom příliš nezatížit vlastní rozpočet. Dále také jak je to s benefity v souvislosti s vyměřovacím základem pro odvody sociálního a zdravotního pojištění.

### **Zda je benefit daňově optimální závisí na 3 základních faktorech:**

1. osvobození benefitu od daně z příjmů fyzických osob,
2. zahrnutí benefitu do daňově uznatelných nákladů,
3. vyjmutí z vyměřovacího základu pro odvody pojistného.

Obecně lze konstatovat, že pokud jsou splněny všechny uvedené faktory, jedná se o **daňově optimální benefit**. V případě splnění pouze jednoho nebo dvou faktorů se jeví benefit stále ještě jako **daňově přijatelný**, ale v případě, že není splněn ani jeden z uvedených faktorů jedná se o benefit **daňově nevýhodný**.

Za optimální lze podle **Macháčka 2008** považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.

**Zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit** dle daňového dopadu s ohledem na daňovou uznatelnost nákladů vzniklých z tohoto titulu na straně zaměstnavatele a zároveň s ohledem na osvobození od daně z příjmů a odvodů sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance **na 4 skupiny**:

1. Plnění není zdanitelným příjmem zaměstnance a pro zaměstnavatele se jedná o daňově účinný náklad. Např. příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnanců do 24 000 Kč ročně za oba produkty.
2. Plnění je zdanitelným příjmem zaměstnance a také tvoří součást vyměřovacího základu pro odvody sociálního pojištění (dále jen SP) a zdravotního pojištění (dále jen ZP), zaměstnavatel je může daňově uplatnit. Např. cestovní náhrady v podnikatelské sféře nad stanovený limit.
3. Plnění není zdanitelným příjmem zaměstnance a zaměstnavatel je nemůže daňově uplatnit. Např. hodnota rekreací a zájezdů ve formě nepeněžního plnění do 20 000 Kč ročně, § 6 odst. 9 písm. d zákona o daních z příjmů (dále jen ZDP).
4. Plnění je zdanitelným příjmem zaměstnance a také tvoří součást vyměřovacího základu pro odvody SP a ZP, pro zaměstnavatele se nejedná o daňově účinný náklad. Např. hodnota nepeněžních darů nad rámec 2 000 Kč ročně, § 6 odst. 9 písm. g ZDP.

### **Nejvýznamnější typy zaměstnaneckých benefitů**

Nejvíce využívanou formou zaměstnaneckých benefitů je poskytování stravování zaměstnancům a dále příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.

### **Stravování zaměstnanců**

Zaměstnavatel je dle zákoníku práce povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, tato povinnost se nevztahuje na pracovníky, kteří jsou vysláni na pracovní cestu. Základní povinnosti zaměstnavatele je poskytnutí přestávky v práci pro jídlo a oddech, navíc musí zajistit vhodné prostory pro stravování zaměstnanců z hlediska bezpečnosti a hygienických požadavků. Zaměstnavatel však nemusí na stravování přispívat, ani je zajišťovat.

Poskytování stravování zaměstnancům patří k nejčastějším zaměstnaneckým výhodám, nejvíce využívanou formou je poskytování stravenek.

### **Dle § 24 ZDP jsou daňově uznatelné:**

výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin,

příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) ZDP při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin.

Z pohledu zaměstnance se jedná o nepeněžní příjem a zmíněné možnosti stravování se projevují stejně. Zaměstnanec si zaplatí oběd nebo stravenku za cenu dotovanou zaměstnavatelem. Příspěvek zaměstnavatele je pro něj příjmem osvobozeným od daně, a to i tehdy jedná-li se o příspěvek nad rámec uvedených limitů pro daňovou uznatelnost z pohledu zaměstnavatele. Pokud by však zaměstnavatel poskytl zaměstnancům peněžní příspěvek k úhradě stravování, jednalo by se o peněžní příjem, který by podléhal zdanění a zvýšil by tedy zaměstnanci zdanitelnou mzdu (Macháček, 2010).

### **Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění**

Pro daňové osvobození příspěvků zaměstnavatele na soukromé životní pojištění a na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukazovaným na účet zaměstnance je platný limit ve výši 24 000 Kč ročně za obě pojištění celkem od téhož zaměstnavatele. Pokud by zaměstnavatel uhradil pojišťovně nebo penzijnímu fondu vyšší částky, budou na straně zaměstnance zdaněny a také z nich bude odvedeno sociální a zdravotní pojištění. Na straně zaměstnavatele jsou však i tyto nadlimitní částky považovány za daňově účinný náklad za předpokladu, že je v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpise nebo v pracovní smlouvě zakotven nárok zaměstnance na tento příspěvek.

Efektivita uvedených příspěvků na straně zaměstnavatele je přesně vymezena zákonem o daních z příjmů v § 24 odst. 2 písm. j) bod 5, kde je daňová uznatelnost řešena a jedná se o náklady na sociální podmínky zaměstnanců. V této souvislosti je třeba také pamatovat na ustanovení § 6 odst. 9, které stanoví podmínky, za nichž jsou uvedené výhody na straně zaměstnanců osvobozeny (tj. max. 24 000 Kč za obě pojištění).

Pokud by zaměstnavatel poukazoval zaměstnanci vyšší částky než je limit pro osvobození, budou tyto nadlimitní částky na straně zaměstnance zdaněny a zároveň vstoupí do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného. Na straně zaměstnavatele jsou však i tyto nadlimitní částky považovány za daňově účinný náklad, pokud byly sjednány v některé ze



smluv. Proto je vhodné volit částky těchto příspěvků s ohledem na limit osvobozených příjmů na straně zaměstnance tj. max. 24 000 ročně.

### **Ostatní využívané formy zaměstnaneckých benefitů**

*Nápoje na pracovišti*

*Doprava zaměstnanců do zaměstnání*

*Přechodné ubytování zaměstnanců*

*Vzdělávání zaměstnanců*

*Poskytnutí motorového vozidla zaměstnanci ke služebním i osobním účelům atd.*

V příspěvku se dále zaměřím na konkrétní výpočet, kde bude na základě komparace zhodnocen daňový efekt poskytování zaměstnaneckých benefitů jak z pohledu zaměstnance tak i zaměstnavatele. Jako zaměstnanecký benefit jsem si zvolila příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na soukromé životní pojištění.

**Komparační analýza** zaměstnaneckých benefitů je demonstrována na základě modelových situací, kdy zaměstnanec pobírá:

- a) hrubou mzdu ve výši 20 000 Kč,
- b) hrubou mzdu ve výši 18 000 Kč, ale zaměstnavatel mu navíc přispívá 1 000 Kč na penzijní připojištění a zároveň 1 000 Kč na soukromé životní pojištění.

**Tabulka č. 1: Výpočet daňového zatížení zaměstnance**

	Varianta A	Varianta B
Peněžní příjem	20 000 Kč	18 000 Kč
Nepen. příjem		
SP	5 000 Kč	4 500 Kč
ZP	1 800 Kč	1 620 Kč
Daňový základ	<b>26 800 Kč</b>	<b>24 200 Kč</b>
Záloha na daň	<b>4 020 Kč</b>	<b>3 630 Kč</b>
Záloha po slevě	<b>1 950 Kč</b>	<b>1 560 Kč</b>

**Tabulka č. 2: Výpočet čisté mzdy**

	Varianta A	Varianta B
Peněžní příjem	20 000 Kč	18 000 Kč
Nepen. příjem		
ZP	900 Kč	810 Kč
SP	1 300 Kč	1 170 Kč
Záloha na daň	1 950 Kč	1 560 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 850 Kč</b>	<b>14 460 Kč</b>
Benefit		<b>2 000 Kč</b>
Získáno od zaměstnavatele		<b>16 460 Kč</b>

Z výsledků je patrné, že pro zaměstnance se jeví jako výhodnější **varianta B**, kdy mu zaměstnavatel poskytuje příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Je však třeba upozornit na fakt, že v případě varianty B nepeněžní plnění obdrží zaměstnanec až v budoucnu, tedy platí, že musí být zájem o tento benefit ze strany zaměstnance.

**Tabulka č. 3: Položky nákladů zaměstnavatele a jejich daňová účinnost**

Nákladová položka	Daňová účinnost	Varianta A	Varianta B
Hrubá mzda	ano	20 000	18 000
SP	ano	5 000	4 500
ZP	ano	1 800	1 620
Příspěvek na soukromé životní pojištění	ano	x	1 000
Příspěvek na penzijní připojištění	ano	x	1 000
<b>Daňové účinné náklady celkem</b>		<b>26 800 Kč</b>	<b>26 120 Kč</b>
<b>Daňové neúčinné náklady celkem</b>			
<b>Náklady celkem</b>		<b>26 800 Kč</b>	<b>26 120 Kč</b>

Z uvedených výpočtů vyplývá, že jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele je výhodnější varianta B, tj. pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké benefity v podobě např. příspěvků na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění (1. skupina). V případě této varianty zaměstnanec získá od zaměstnavatele vyšší příjem (peněžní a nepeněžní celkem) a zároveň zaměstnavateli vzniknou náklady v plné výši daňově účinné a ve srovnání s variantou A nižší. V případě varianty B zaměstnanec získá od zaměstnavatele o 610 Kč vyšší příjem (peněžní a nepeněžní celkem) a zároveň zaměstnavatel má o 680 Kč nižší daňově účinné náklady ve srovnání s variantou A.

Je však zapotřebí vzít v úvahu, že se jedná o výpočet, který reprezentuje pouze jednoho zaměstnance a částka zvoleného benefitu je ve výši 2 000 Kč. Pokud se bude jednat o zaměstnavatele zaměstnávajícího větší počet zaměstnanců, pak se budou rozdíly násobit a již se nebude jednat o zanedbatelnou částku.

Uvedené benefity patří mezi ty, které umožňují při splnění zákonem stanovených podmínek současně daňovou uznatelnost na straně zaměstnavatele a zároveň osvobození od daně z příjmů, plateb sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Podle BĚHOUNKA (2008) zákonodárce tato plnění cíleně podporuje a motivuje tak zaměstnavatele k této formě finančního zabezpečení svých zaměstnanců pro případ stáří.

## **Závěr**

Kombinací mzdy a zaměstnaneckých benefitů lze vhodně optimalizovat podíl celkového příjmu zaměstnance na celkových nákladech zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mají dnes široký prostor pro realizaci různých zaměstnaneckých výhod souvisejících s pracovními a sociálními podmínkami zaměstnanců. Zaměstnavatel se může rozhodnout, zda tyto výhody v praxi uplatní a v jakém rozsahu. Má tedy k dispozici poměrně zajímavý a flexibilní nástroj daňové optimalizace, který může při znalosti dané problematiky efektivně využít. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců zvýší konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných zaměstnanců. Je však nutno zmínit, že zejména u zaměstnanců s nízkými příjmy nemusí být poskytování zaměstnaneckých benefitů vždy motivační, především v těch případech, kdy jsou směřovány na zajištění budoucích příjmů zaměstnance a zaměstnanec preferuje možnost okamžité spotřeby svého příjmu. V takovém případě je pro zaměstnavatele nejvýhodnější variantou poskytovat mu pouze mzdu bez jakéhokoli dalšího zvýhodnění.

V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké benefity a zaměstnanec o tuto formu stojí, je pro zaměstnavatele i zaměstnance nejvýhodnější varianta, kdy zaměstnavatel vyplácí sníženou hrubou mzdou a zároveň např. příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na soukromé životní pojištění. Firmám lze tedy doporučit tuto zaměstnanecká plnění vedle mzdy, protože se jedná o motivační a stabilizační prvek, který v současné době někteří zaměstnanci hodnotí více než motivaci formou mzdy.

## Literatura

- [1] BĚHOUNEK, P. Daňová reforma – změny v daňové uznatelnosti zaměstnaneckých požitků. *Účetnictví v praxi*, 2008. č. 2, s. 20–25
- [2] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Aspi, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [3] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 160 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [4] MARKOVÁ, H. *Daňové zákony 2012, úplná znění platná k 1.1.2012*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-4554-0.

## Kontaktní údaje

Ing. Milena Otavová, Ph.D.,  
Ústav účetnictví a daní PEF MENDELU v Brně  
Zemědělská 1, 613 00 Brno,  
tel.: 545 132304  
e-mail: [otavova@node.mendelu.cz](mailto:otavova@node.mendelu.cz)

# Globální index konkurenceschopnosti a příliv přímých zahraničních investic v zemích V4

Milan Palát, Matěj Čeleš

## **Abstrakt**

*Příspěvek je zaměřen na zhodnocení konkurenceschopnosti zemí Visegrádské skupiny na základě zvoleného indexu konkurenceschopnosti a kvantifikaci souvislostí vztahu mezi konkurenceschopností (reprezentovanou postavením země v žebříčku dle zvoleného indexu konkurenceschopnosti) a přílivem přímých zahraničních investic do země s pomocí adekvátních statistických metod. Stanovená hypotéza, že čím vyšší konkurenceschopnost země, resp. lepší umístění v žebříčku konkurenceschopnosti, tím větší je atraktivita země z hlediska přílivu přímých zahraničních investic, byla na základě statistického vyhodnocení dat zamítnuta. Při srovnávání pozice zemí v multikriteriálních žebříčcích konkurenceschopnosti s pomocí indexu globální konkurenceschopnosti, je nutné brát v úvahu zejména váhu jednotlivých dílčích indikátorů, které závisí na tom, do jaké skupiny patří ta která ekonomika (faktorově, efektivnostně či inovačně orientovaný typ). Přejít země z jedné skupiny do druhé s sebou nese jisté zkreslení celkového umístění, které je způsobeno změnami použitých vah. Tuto skutečnost, že jednotlivé dílčí indikátory mohou výrazně zkreslovat celkové pořadí indexu konkurenceschopnosti, potvrzuje i námi provedena regresní analýza.*

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, přímé zahraniční investice, Visegrádská čtyřka

## **Abstract**

*The paper is focused at evaluation of competitiveness of countries of the Visegrad Group based on a chosen competitiveness index and quantification of the relationship between competitiveness (represented by a ranking of a country in the ranking list) and the inflow of foreign direct investment into the country by means of adequate statistical methods.*

*A specified hypothesis stating that the higher competitiveness of the country and its better competitive position in the ranking, the more*

*attractive is the country in terms of foreign direct investment has been rejected based on statistical evaluation of data. When comparing the position in multi-country rankings of competitiveness, such as using the index of global competitiveness, it is necessary to take into account the particular weight of each sub-indicator, which depends on which group the economy belongs to (factor-driven, efficiency-driven, innovation-driven type). The transition of a country from one group to another is linked up with it a certain distortion of the ranking which is caused by changes in weights. This fact that individual sub-indicators can significantly distort the overall competitiveness index ranking is also confirmed by performed regression analysis.*

**Key words:** *competitiveness, foreign direct investment, Visegrad Four*

## Úvod

Konkurenceschopnost je pojem, který je v ekonomických kruzích velmi diskutován a není proto jednoduché najít jednotnou definici či ho měřit na úrovni podniku, natož na úrovni makroekonomické. Častým terčem kritiky makroekonomů se stává aplikování mikroekonomických prvků konkurenceschopnosti a zjednodušené porovnávání státu a firmy. Kromě výkladových a ekonomických slovníků se konkurenceschopností zabývá řada organizací a institucí, jako např. Světové ekonomické fórum, OECD či Světová banka, které každoročně vydávají zprávy a odborné publikace, které hodnotí, měří a tvoří multikriteriální žebříčky konkurenceschopnosti zemí. Na základě konkurenční síly, kvality a atraktivity podnikatelského prostředí a jiných významných faktorů plynou do zemí i zahraniční investice, které významně přispívají k ekonomickému růstu, exportní výkonnosti či zvýšení životní úrovně. Rozeznáváme různé typy investic, přičemž předmětem našeho zájmu budou pouze přímé zahraniční investice (PZI). Dne 15. února 1991 se čelní představitelé dnešní České a Slovenské republiky, Maďarska a Polska setkali ve Visegrádu, aby podpořily spolupráci mezi svými státy a podpořili tak evropskou integraci a transformaci ekonomik. Visegrádská skupina (čtyřka) se formovala i za účelem dosažení vyšší životní úrovně, růstu konkurenceschopnosti a konvergence k vyspělým zemím západní Evropy. Příspěvek se tedy zaměřuje právě na tuto skupinu zemí.

## Cíl a metodika

Příspěvek je zaměřen na zhodnocení konkurenceschopnosti zemí Visegrádské skupiny na základě globálního indexu konkurenceschopnosti a na kvantifikaci souvislostí konkurenceschopnosti a přílivu přímých zahraničních investic s pomocí adekvátních statistických metod. Zdroje dat tvoří Evropský statistický

úřad EUROSTAT (2012), UNCATDSTAT (2012) a Global Competitiveness Report publikovaný na Světovém ekonomickém fóru, kde se mimo jiné nachází i žebříček konkurenceschopnosti, který je jednou z charakteristik, které je možné použít při pokusech identifikovat hlavní faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost zemí, slabé stránky i příležitosti jednotlivých ekonomik regionu Visegrádské čtyřky či opatření, která by vlády těchto zemí měly uskutečnit, aby dokázaly zvýšit konkurenceschopnost své země a staly se atraktivním prostředím pro zahraniční investory.

V příspěvku je dále zjišťována korelace mezi konkurenceschopností země (reprezentovanou postavením země v žebříčku dle zvoleného indexu konkurenceschopnosti) a přílivem přímých zahraničních investic do země. Je stanovena hypotéza, že čím vyšší konkurenceschopnost země (resp. lepší umístění v žebříčku konkurenceschopnosti, tím větší bude atraktivita země z hlediska přílivu přímých zahraničních investic. Toto statistické vyhodnocení je provedeno za pomoci metod regrese a korelace včetně testování statistické významnosti. Využitím statistických metod v ekonomii se zabýval např. Aczel (1989) a Mason, Lind (1990). Zpracování faktografického materiálu vychází z metodologie publikované Hindlsem a kol. (2003), Segerem a kol. (1998), Dirschedlem, Osteermannem (2001).

Minařík (1996) uvádí, že statistickou závislost dvou veličin (číselných znaků) lze vyjádřit jako jejich funkční vztah vzorcem, tabulkou nebo graficky. Závislost rozeznáváme pevnou, funkční neboli deterministickou a volnou, statistickou neboli stochastickou. Pro stochastickou závislost je typické, že se projevuje jako více či méně výrazná a opakovatelná tendence, která se však v různém místě a čase realizuje v různé podobě. Je charakteristická variabilitou individuálních případů a projevuje se pod vlivem řady nepozorovaných, různě působících faktorů. Stochastickou závislost číselných znaků označujeme jako korelační závislost. Při této závislosti rozlišujeme závisle a nezávisle proměnnou. Korelační analýza dvou veličin se nazývá párová neboli jednoduchá.

Základním nástrojem grafické prezentace dat při zkoumání závislosti dvou veličin je bodový diagram, kdy v pravoúhlé souřadnicové soustavě zaznamenáváme jednotlivé případy jako body v rovině o souřadnicích, kterými jsou hodnoty jednotlivých závisle a nezávisle proměnných.

Rovnice pro lineární model má podobu:  $y' = b_0 + b_1x$

Rovnice pro kvadratický model má podobu:  $y' = b_0 + b_1x + b_2x^2$

Rovnice pro model kubický má podobu:  $y' = b_0 + b_1x + b_2x^2 + b_3x^3$

Výpočetní aparát pro přímku či parabolu 2. stupně je stejný jako stanovení trendu v časových řadách. Při výpočtu parametrů  $b_0$  a  $b_1$  vyjdeme ze soustavy normálních rovnic:

$$\sum y_i - n \cdot b_0 - b_1 \cdot \sum \frac{1}{x_i} = 0$$

$$\sum \frac{y_i}{x_i} - b_0 \cdot \sum \frac{1}{x_i} - b_1 \cdot \sum \frac{1}{x_i^2} = 0$$

V příspěvku jsou též vypočteny některé charakteristiky těsnosti závislosti proměnných. Sdružené regresní přímky vykazují shodné hodnoty charakteristiky těsnosti závislosti proměnných, koeficientu korelace  $r_{yx} = r_{xy}$  resp. koeficientu determinace  $r_{yx}^2 = r_{xy}^2$  (v indexu je na prvním místě uváděna proměnná považovaná za závisle proměnnou). Koeficient korelace lze definovat rovněž jako geometrický průměr z hodnot regresních koeficientů  $b_{yx}$ ,  $b_{xy}$  sdružených regresních rovnic (přímek). Koeficient korelace může nabývat hodnotu od -1 do +1 ( $-1 \leq r_{yx} \leq +1$ ) přičemž podle jeho absolutní hodnoty hodnotíme těsnost (sílu) závislosti a podle znaménka "směr průběhu" závislosti:

- Čím blíže je  $|r_{yx}|$  k hodnotě 1, tím je závislost těsnější (zjištěné hodnoty  $y_i$  těsněji seskupeny v korelačním poli okolo regresní přímky), kdežto čím blíže je  $|r_{yx}|$  k hodnotě 0, tím je závislost slabší (volnější).
- Při znaménku + koeficientu korelace se jedná o závislost lineárně rostoucí, při znaménku - závislost lineárně klesající.

Index korelace  $I_{yx}$  je charakteristikou těsnosti závislosti proměnných pro libovolný typ regresní funkce (u jednoduché i vícenásobné závislosti proměnných). Jeho druhou mocninou je index determinace  $I_{yx}^2$ . Stonásobek jeho hodnoty vyjadřuje z kolika procent jsou změny hodnoty závisle proměnné  $Y$  vysvětlovány hodnotami nezávisle proměnné (proměnných), t.j. vypočtenou regresní funkcí. Pro následující výpočty vyjádření výsledků byl použit zejména statistický software UNISTAT 5.11 pro Windows.

## Měření konkurenceschopnosti a index GCI

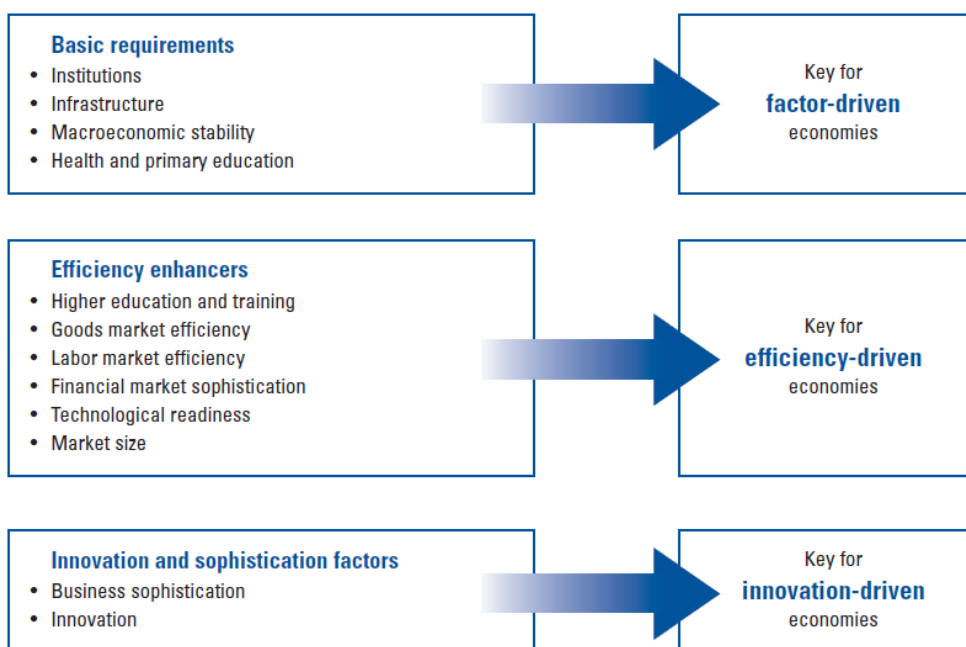
Měření konkurenceschopnosti popsal např. Maričin (2005), konkurenceschopností v mezinárodním prostředí se zabývala např. Plchová (2011). Z důvodu, že konkurenceschopnost je pojem velmi neucelený a řada autorů jej definuje odlišným způsobem, je i jeho měření



do značné míry komplikované. Z tohoto důvodu byly vyvíjeny aktivity k nalezení optimální metodiky měření, jejichž výsledkem je přístup tzv. multikriteriálního hodnocení konkurenceschopnosti pomocí kompozitních ukazatelů. Z těchto ukazatelů pro hodnocení zemí vycházejí i organizace jako např.: Světové ekonomické fórum (World Economic Forum), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) či Světová banka. (Janečková, 2010)

Na základě multikriteriálního indexu, označovaného také jako Global Competitiveness Index (GCI), který je přiřazen každé sledované zemi, je hodnocena a porovnávána konkurenceschopnost. Již od roku 1979 je Světovým ekonomickým fórem vydávána ročenka Global Competitiveness Report. Tyto zprávy, resp. ročenky, uvádějí pořadí sledovaných zemí dle dosaženého skóre v rámci umístění země v tzv. hodnocení ve 12 pilířích. Přehled těchto dvanácti pilířů je na Obr. 1.

**Obr. 1: Přehled 12 pilířů konkurenceschopnosti dle Světového ekonomického fóra**



Zdroj: World Economic Forum (2009)

Z Obr. 1 je zřejmé, že GCI se skládá ze tří dílčích indexů. Těmto dílčím indexům jsou přiděleny váhy, a to na základě toho, jakou zemi sledujeme. Z tohoto důvodu jsou země rozděleny do tří skupin dle následujících stádií:

1. Faktorově orientované stádium,
2. Efektivnostně orientované stádium,
3. Inovačně orientované stádium.

Stanovení vah jednotlivých dílčích indexů a následné odvození GCI je zřejmé z Tab. 1, z níž vidíme, že u zemí, které spadají do faktorově orientovaného stadia, má nejvyšší váhu dílčí index základní vybavenosti. Opačně je tomu u zemí, které patří do posledního stadia – tzv. inovačně orientované stádium. U těchto zemí je kladen důraz na index posilování efektivnosti a index inovace a sofistikovanosti.

**Tab. 1: Váhy dílčích indexů pro výpočet indexu globální konkurenceschopnosti**

Sub-index	Faktorově orientované stádium	Efektivnostně orientované stádium	Inovačně orientované stádium
Základní vybavenost	60%	40%	20%
Posilňování efektivnosti	35%	50%	50%
Inovace a sofistikovanost	5%	10%	30%

Zdroj: World Economic Forum (2010), vlastní úpravy

Při určování pořadí zemí v žebříčku jsou využívány jak tvrdá statistická data, tak data měkká, získaná na základě dotazníkového šetření, která se ale stávají terčem kritiky a jsou považována za slabší stránku těchto hodnotících žebříčků. Vzhledem k tomu, že Světové ekonomické fórum pracuje především s měkkými daty, je nutné pro výpočet GCI převést data tvrdá na data měkká, a to podle vzorce, který uvádí např. Janečková (2010):

GCI =

$$\frac{\text{Hodnota dosahovaná danou zemí} - \text{Minimální hodnota ve vzorku zemí}}{\text{Maximální hodnota ve vzorku zemí} - \text{Minimální hodnota ve vzorku zemí}}$$

## Hodnocení zemí V4 pomocí zvoleného indexu konkurenceschopnosti

Problematikou konkurenceschopnosti zemí Visegrádské čtyřky se v minulosti zabývaly například studie Hošoffa a Hvozdkové (2009), kteří provedli analýzu konkurenceschopnosti zemí V4 z pohledu atraktivity pro přímé zahraniční investice. Předmětem této části je vzájemné porovnání a zhodnocení konkurenceschopnosti zemí V4 na základě vybraných mezinárodních indexů, které může posloužit jako výchozí bod pro identifikaci slabých a silných stránek analyzovaných zemí. A v další fázi se pokusíme ověřit, zda existuje závislost mezi umístěním zemí v daném hodnotícím žebříčku a přílivem PZI.

Dle Zprávy o globální konkurenceschopnosti pro rok 2009 – 2010 (World Economic Forum, 2009), v níž bylo hodnoceno 133 zemí světa a dotazováno více než 13 tisíc respondentů, se Česká republika umístila na 31. místě a Slovensko na 47. místě. V porovnání s ostatními zeměmi Visegrádské skupiny se těsně před Slovenskem, tedy na 46. místě, umístilo Polsko. Daleko za třemi předchozími zeměmi se pak umístilo Maďarsko, které obsadilo 58. příčku. V poslední dostupné Zprávě o globální konkurenceschopnosti pro rok 2010 – 2011 (World Economic Forum, 2010), v níž je zahrnuto o 6 zemí více, je zaznamenán propad České republiky v pořadí o 5 míst (36. příčka) a výrazný je propad Slovenska na 60. Místo z loňského 47. místa. V rámci zemí V4 si naopak polepšilo Polsko, a to o 7 míst a obsadilo tak 39. příčku a polepšilo si též Maďarsko, které obsadilo 52. pozici. V Tab. 2 jsou přehledně uvedeny změny v pořadí sledovaných zemí v letech 2001-2011. V rámci zemí V4 se tedy v posledním zveřejněném žebříčku hodnocení konkurenceschopnosti s pomocí indexu GCI nejlépe umístila Česká republika, která obsadila 38. místo, následovalo ji Polsko (41. místo), Maďarsko (48. místo) a nejhoršího umístění dosáhlo Slovensko, které obsadilo 69. místo.

**Tab. 2: Umístění zemí v žebříčku na základě hodnocení indexu globální konkurenceschopnosti**

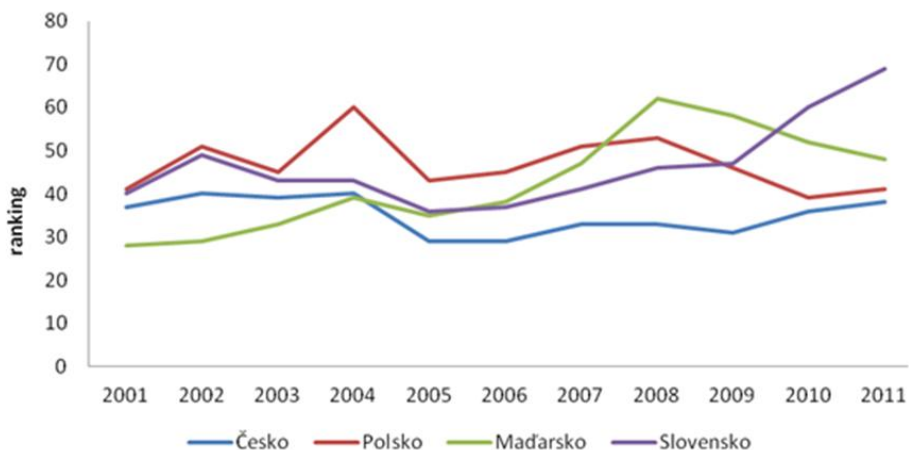
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Česká republika</b>	37	40	39	40	29	29	33	33	31	36	38
<b>Polsko</b>	41	51	45	60	43	45	51	53	46	39	41
<b>Maďarsko</b>	28	29	33	39	35	38	47	62	58	52	48
<b>Slovensko</b>	40	49	43	43	36	37	41	46	47	60	69

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)

Z údajů uvedených v Tab. 2 jsme pro lepší přehlednost sestrojili graf uvedený na Obr. 2, ze kterého můžeme například vidět, že po vstupu do Evropské unie tyto země výrazně v žebříčku hodnocení konkurenceschopnosti poskočily (viz. roky 2004 a 2005 v grafu). Co je však důležitější je období krize a její dopad na konkurenceschopnost, která se v případě Slovenska výrazně zhoršila a meziročně (2009-2010) si tato země pohoršila o 13 příček (v případě České republiky se jedná o sestup o 5 příček). V tomto období si naopak polepšilo Polsko. Znovu se tedy potvrzuje, že ekonomiky, které jsou významně orientované na automobilový průmysl a úzce souvisejí s vývojem německé ekonomiky (Česká republika, Slovensko) zasáhla krize mnohem více, a proto se v těchto zemích oslabila jejich konkurenceschopnost a jiné si naopak polepšily.

Rostoucí křivka v Obr. 2 představuje zhoršující se pořadí země dle indexu GCI, klesající křivka pak jeho zlepšení. V období po vstupu sledovaných zemí do Evropské unie tyto zaznamenaly zlepšení až v roce 2008, to však neplatí pro Slovensko. V případě této země je z Obr. 2 zřejmý zhoršující se trend ohledně konkurenceschopnosti, kdy od roku 2005 do roku 2011 se pozice Slovenska co se týče konkurenceschopnosti stále zhoršuje. Tento fakt mohl být umocněn politickou situací, různými hospodářskými kauzami, nedostatkem transparentnosti při zadávání veřejných zakázek apod. Opačným příkladem je Česko, které dlouhodobě vykazuje nejlepších výsledků, ale také Maďarsko, které po hlubokém propadu od roku 2008 zaznamenává každoroční zlepšení (i když jen pomalé) o několik příček.

**Obr. 2: Vývoj umístění zemí V4 v žebříčku zemí světa dle indexu globální konkurenceschopnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)

Při vzájemném srovnávání je nutné brát v úvahu váhu jednotlivých dílčích indikátorů, které závisí na tom, do jaké skupiny patří ta která ekonomika. Proto v případě Slovenska tak dochází v roce 2009 k jistému zkreslení celkového umístění, které je způsobeno změnami vah, protože se Slovensko řadilo mezi inovačně tažené ekonomiky. Skutečnost, že jednotlivé dílčí indikátory mohou výrazně zkreslovat celkové pořadí indexu konkurenceschopnosti, potvrzuje i námi provedená regresní analýza, která zkoumá závislost mezi přílivem PZI a umístěním zemí v žebříčku konkurenceschopnosti.

### **Regresní analýza PZI a indexu globální konkurenceschopnosti**

Teoretickými i praktickými aspekty přímých zahraničních investic se v České republice i v mezinárodním srovnání zabýval Srnholec (2004). Vazby ekonomického prostředí a konkurenceschopnosti popsal např. Slaný a kol. (2009). Mělo by platit, že čím je země lépe umístěna v tomto žebříčku, tím bude atraktivnější pro příliv PZI. Z Obr. 3 je zřejmé, že v roce 2005 toto tvrzení platí, protože nejlepší umístění dosáhla Česká republika, která v tomto roce má i nejvyšší příliv PZI na obyvatele. Naopak Polsko, které se umístilo v tomto roce nejhůře má nejnižší hodnotu přílivu PZI na obyvatele, což by nás mohlo vést k domněnce, že opravdu existuje přímý vztah mezi pořadím a přílivem PZI. Nicméně pokud se podíváme na roky 2001-2004, tak toto zcela jednoznačně tvrdit nelze. A z tohoto důvodu se toto tvrzení pokusíme následně pomocí

regresní analýzy potvrdit či vyvrátit. Významným je také rok 2009, kdy např. Slovensko zaznamenalo dokonce zápornou hodnotu PZI. To znamená, na Slovensku v tomto roce došlo k čistému odlivu kapitálu, způsobenému jednak krizí, sníženou úvěrovou schopností bank či také přijetím jednotné evropské měny. To zapříčinilo, že se některé z dceřiných společností zahraničních společností rozhodly přesunout část svých operací do zahraničí, kde jsou spravovány na celoevropské úrovni.

V prvním kroku regresní analýzy si stanovíme nulovou hypotézu  $H_0$ , která zní: „Příviv PZI není závislý na umístění zemí v žebříčku mezinárodního indexu konkurenceschopnosti.“ Závisle proměnnou bude objem PZI v amerických dolarech na jednoho obyvatele (viz. Tab. 3) a nezávisle proměnnou bude pořadí zemí v žebříčku uvedené v Tab. 2. Výsledky této analýzy jsou prezentovány v Tab. 4.

**Tab. 3 Objem PZI na jednoho obyvatele v USD v zemích V4**

	<b>Česká rep.</b>	<b>Polsko</b>	<b>Maďarsko</b>	<b>Slovensko</b>
<b>2001</b>	552	149	386	293
<b>2002</b>	831	108	295	766
<b>2003</b>	206	120	211	399
<b>2004</b>	488	337	422	560
<b>2005</b>	1140	270	764	448
<b>2006</b>	532	514	677	865
<b>2007</b>	1013	617	393	659
<b>2008</b>	622	388	737	861
<b>2009</b>	280	358	204	-9
<b>2010</b>	646	253	238	96

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů UNCTADSTAT (2012)

**Tab. 4: Korelace mezi přílivem PZI a umístěním zemí V4 v žebříčku konkurenceschopnosti**

	Střední hodnota	Směrodat. odchylka	$r(X,Y)$	$r^2$	p hodnota	T	$b_0$	$b_1$
<b>Umístění CZ</b>	34,7	4,296						
<b>PZI v CZ/obyv.</b>	630,99	295,358	-0,2947	0,0869	0,4083	10	1332,27	-20,267
<b>Umístění SK</b>	44,2	6,941						
<b>PZI v SK/obyv.</b>	493,98	305,751	-0,4020	0,1616	0,2494	10	1276,74	-17,709
<b>Umístění HU</b>	42,1	12,023						
<b>PZI v HU/obyv.</b>	432,84	217,118	0,0621	0,0039	0,8648	10	385,00	1,1207
<b>Umístění PL</b>	47,4	6,328						
<b>PZI v PL/obyv.</b>	311,37	167,516	0,2878	0,0828	0,4200	10	-49,75	7,6186

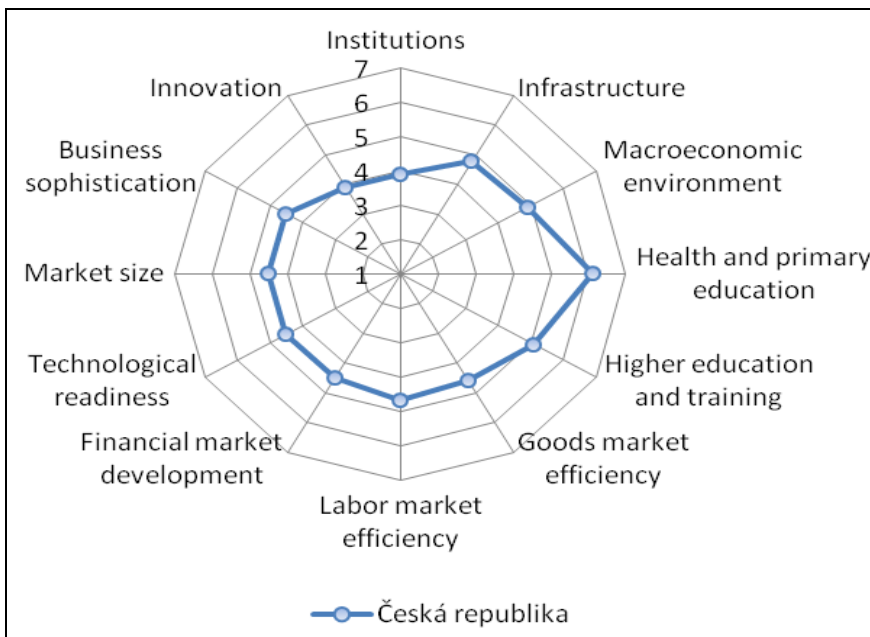
Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí provedené regresní analýzy jsme zjistili, že u všech sledovaných zemí je p-hodnota vyšší než 0,05 a z tohoto důvodu nulovou hypotézu nezamítneme. Neprokázalo se tedy, že příliv PZI není závislý na umístění zemí v mezinárodním indexu konkurenceschopnosti, i když v některých obdobích se vyskytuje určitá závislost. Avšak z pohledu delšího časového horizontu (v našem případě deset let) se závislost projevila jako statisticky nevýznamná. To jen poukazuje na skutečnost, že se nemůžeme řídit jen samotným pořadím zemí v tomto žebříčku, které konec konců může být zkreslené, ale musíme se zaměřit spíše na jednotlivé části tohoto hodnotícího indexu. Z tohoto důvodu si v následující části rozebereme jednotlivé pilíře indexu konkurenceschopnosti a zjistíme, v kterých oblastech disponují země V4 konkurenční výhodou a naopak oblasti, které patří mezi slabé stránky ekonomiky, a ve kterých by země měly usilovat o zlepšení, pokud chtějí být konkurenceschopnými.

### **Konkurenční výhody a nedostatky zemí V4 v jednotlivých oblastech ekonomiky**

Na Obr. 3-6 jsou uvedeny paprskové grafy znázorňující jednotlivé pilíře indexu konkurenceschopnosti, kterým jsou přiřazeny bodové hodnoty, z nichž můžeme zjistit, ve kterých oblastech se zemím daří, resp. ve kterých zaostávají.

**Obr. 3: Hodnoty pilířů globálního indexu konkurenceschopnosti pro Českou Republiku**



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)

**Obr. 4: Hodnoty pilířů globálního indexu konkurenceschopnosti pro Slovensko**



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)



**Obr. 5: Hodnoty pilířů globálního indexu konkurenceschopnosti pro Maďarsko**



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)

**Obr. 6: Hodnoty pilířů globálního indexu konkurenceschopnosti pro Polsko**



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů World Economic Forum (2010)

Z výše uvedených grafů můžeme následně například zjistit, že v oblasti institucionální kvality disponuje nejmenší konkurenční výhodou Slovensko (resp. má největší nevýhodu). To dosáhlo nejhorších výsledků díky nedůvěře vládě ze strany veřejnosti, vysokému klientelismu, neprůhlednosti, nízké vymahatelnosti práva či podivným vládním výdajům.

V této oblasti je nejlépe hodnocené Polsko, které mimo jiné předbíhá jiné země ve velikosti trhu i v rozvoji finančního trhu. Spolu s Polskem mělo Slovensko nejméně rozvinutou inovační schopnost. Naopak jednou ze silných stránek Slovenska je makroekonomická stabilita, v níž dosahuje mezi námi hodnocenými zeměmi nejlepších výsledků, a také v oblasti základního vzdělání, která je ovšem u všech zemí na přibližně stejné úrovni. Česká republika dosahuje mezi zeměmi V4 nejlepších výsledků téměř ve všech oblastech. Za největší konkurenční výhodou České republiky se dá z tohoto pohledu označit rozvinutá infrastruktura, efektivita trhu práce a zboží, technologická připravenost a samozřejmě inovační schopnost, díky které se tato země řadí mezi inovačně tažené ekonomiky.

## **Závěr**

Předmětem tohoto příspěvku bylo vzájemné porovnání a zhodnocení konkurenceschopnosti zemí V4 na základě mezinárodního indexu GCI, které může posloužit jako výchozí bod pro identifikaci slabých a silných stránek analyzovaných zemí. V období po vstupu sledovaných zemí do Evropské unie tyto zaznamenaly zlepšení až v roce 2008, to však neplatí pro Slovensko. V případě této země je z Obr. 2 zřejmý zhoršující se trend ohledně konkurenceschopnosti, tzn. od roku 2005 do roku 2011 se pozice Slovenska v rámci konkurenceschopnosti stále zhoršuje. Tento fakt mohl být způsoben politickou situací, různými hospodářskými kauzami, nedostatkem transparentnosti při zadávání veřejných zakázek apod. Opačným příkladem je Česko, které dlouhodobě vykazuje nejlepších výsledků, ale také Maďarsko, které v tomto ohledu po hlubokém propadu od roku 2008 zaznamenává každoroční (i když pomalé) zlepšení.

V další fázi jsme s pomocí statistických metod ověřovali možnost existence závislosti mezi umístěním zemí v daném hodnotícím žebříčku a přílivem PZI. Při tomto srovnávání je nutné brát v úvahu váhu jednotlivých dílčích indikátorů, které závisí na tom, do jaké skupiny patří ta která ekonomika. Proto např. u Slovenska dochází v roce 2009 k jistému zkreslení celkového umístění, které je způsobeno změnami vah, protože se Slovensko řadilo mezi inovačně tažené ekonomiky. Skutečnost, že jednotlivé dílčí indikátory mohou výrazně zkreslovat

celkové pořadí indexu konkurenceschopnosti, potvrzuje i námi provedená regresní analýza, která zkoumá závislost mezi přílivem PZI a umístěním zemí v žebříčku konkurenceschopnosti.

Podle stanovené hypotézy by mělo platit, že čím je země lépe umístěna v tomto žebříčku, tím bude atraktivnější pro příliv PZI. V prvním kroku regresní analýzy jsme si stanovili nulovou hypotézu tvrdící, že příliv PZI není závislý na umístění zemí v žebříčku mezinárodního indexu konkurenceschopnosti. Závisle proměnnou byl příliv PZI na obyvatele a nezávisle proměnnou pak pořadí zemí v žebříčku GCI. Za pomoci provedené regresní analýzy jsme zjistili, že u všech sledovaných zemí je p-hodnota vyšší než 0,05 a z tohoto důvodu nulovou hypotézu nezamítneme. Neprokázalo se tedy, že příliv PZI není závislý na umístění zemí v mezinárodním indexu konkurenceschopnosti, i když v některých obdobích se vyskytuje určitá závislost. Avšak z pohledu delšího časového horizontu (v našem případě deset let) se závislost projevila jako statisticky nevýznamná. To jen poukazuje na skutečnost, že se nemůžeme řídit jen samotným pořadím zemí v tomto žebříčku, které může být zkreslené, ale musíme se zaměřit spíše na jednotlivé části tohoto hodnotícího indexu.

Z tohoto důvodu jsme v následující části rozebrali jednotlivé pilíře indexu konkurenceschopnosti a zjistili, ve kterých oblastech disponují země V4 konkurenční výhodou a naopak oblasti, které patří mezi slabé stránky ekonomiky, a ve kterých by země měly usilovat o zlepšení, pokud chtějí být konkurenceschopnými. K tomu slouží v příspěvku prezentované paprskové grafy znázorňující jednotlivé pilíře indexu konkurenceschopnosti, kterým jsou přiřazeny bodové hodnoty, a z nichž můžeme zjistit, ve kterých oblastech se zemím daří, resp. ve kterých zaostávají. Z těchto grafů pak můžeme následně například zjistit, že v oblasti institucionální kvality disponuje nejmenší konkurenční výhodou Slovensko. To dosáhlo nejhorších výsledků díky nedůvěře vládě ze strany veřejnosti, vysokému klientelismu, neprůhlednosti, nízké vymahatelnosti práva či podivným vládním výdajům. V této oblasti je nejlépe hodnocené Polsko, které mimo jiné předbíhá jiné země i ve velikosti trhu či v rozvoji finančního trhu. Spolu s Polskem má Slovensko nejméně rozvinutou inovační schopnost. Naopak jednou ze silných stránek Slovenska je makroekonomická stabilita, v níž dosahuje mezi námi hodnocenými zeměmi nejlepších výsledků, a také v oblasti základního vzdělání, která je u všech zemí na přibližně stejné úrovni. Česká republika dosahuje mezi zeměmi V4 nejlepších výsledků téměř ve všech oblastech. Asi za největší konkurenční výhodu České republiky se dá z tohoto pohledu označit rozvinutá infrastruktura, efektivita trhu práce a zboží, technologická připravenost a samozřejmě inovační schopnost, díky které se tato země řadí mezi inovačně tažené ekonomiky.

## Literatura

- [1] Aczel, A. Complete Business Statistics. Boston: Irwin, 1989. 1056s. ISBN 0-256-05716-8.
- [2] Český statistický úřad. Makroekonomické údaje [online]. 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <<http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.
- [3] Dirschedl, P.; Ostermann, R. Computational Statistics. Heidelberg: Physica-Verlag, 2001. 1994 s. ISBN 3-7908-0813-X.
- [4] EUROSTAT. European Statistics [online]. [cit. 2010-12-15]. 2012 Available from: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>>.
- [5] Hošoff, B., Hvozdíková, V. Analýza konkurencieschopnosti krajín V4 z pohľadu atraktivity pre PZI [online]. 2009 [cit. 2012-02-25]. ISSN 1337-5598. Dostupné z: <<http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP21.pdf>>.
- [6] Janečková, A. Konkurencieschopnosť sociálneho štátu. Mendelova univerzita Brno, 2010. 71 s.
- [7] Klvačová, E. Měření konkurencieschopnosti zemí: teoretické základy a praktické výsledky. Acta Economica Pragensia. 2005. [cit. 2012-02-25]. Dostupný z: <<http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=175>>.
- [8] Maričin, P. Konkurencieschopnost a její měření. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.
- [9] Mason, R., Lind, D. Statistical Techniques in Business and Economics. Boston: Irwin, 1990. 910 s. ISBN 0-256-07696-0.
- [10] Minařík, B.: Statistika III. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1996. 154 s. ISBN 80-7157-189-X.
- [11] Plichová, B. Konkurencieschopnost v mezinárodním prostředí. Acta Economica Pragensia. 2011. [cit. 2012-02-25]. Dostupný z: <<http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=328>>.
- [12] Seger J. a kol. Statistika v hospodářství. Praha: ECT Publishing, 1998. s. 636. ISBN 80-86006-56-5.
- [13] Slaný, A. a kol. Ekonomické prostředí a konkurencieschopnost. Brno, 2009. 325 s. ISBN 978-80-210-5056-3.
- [14] Srnholec, M. Přímé zahraniční investice v České republice: teorie a praxe v mezinárodním srovnání. Praha: Linde, 2004, 171 s. ISBN 80-861-3152-1.

- [15] UNCTADSTAT. United Nations Conference on Trade and Development [online]. 2012 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <<http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>>.
- [16] World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2009-2010[online]. 2009 [cit. 2012-02-15]. ISBN 978-92-95044-25-8. Dostupné z: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf)>.
- [17] World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2010-2011[online]. 2010 [cit. 2012-02-15]. ISBN 978-92-95044-87-6. Dostupné z: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)>.

### **Kontaktní údaje**

Milan Palát, Matěj Čeleš  
Mendelova univerzita v Brně, 613 00 Brno, Česká republika  
e-mail: [mpalat@mendelu.cz](mailto:mpalat@mendelu.cz), [xceles@node.mendelu.cz](mailto:xceles@node.mendelu.cz)

# Analýza začínajících stavebních podniků

Jiří Richter

## Abstrakt

*Řešeno je postavení začínajících podniků v sektoru stavebnictví v Jihomoravském kraji v letech hospodářské recese. Článek shrnuje vývoj stavebnictví od roku 2002 a zaměřuje se na ekonomickou výkonnost nově vznikajících podnikatelských subjektů. Dle teorie životního cyklu organizace jsou definovány začínající podniky a pomocí metod finanční analýzy je zkoumána jejich úloha v odvětví. Autor se snaží zodpovědět otázku, zda podniky vstupující do odvětví v recesi realizují konkurenční výhodu vyplývající z jejich rané fáze životního cyklu a nakolik jsou schopny se s krizí vyrovnávat ve srovnání se zavedenými stabilními podniky.*

**Klíčová slova:** ekonomická výkonnost, životní cyklus organizace, začínající podniky, konkurenční výhoda, stavebnictví

## Úvod

Tento příspěvek shrnuje dosavadní vývoj v sektoru stavebnictví v Jihomoravském kraji se zaměřením na období hospodářské recese v letech 2007 – 2011. Vzhledem k významnému postavení stavebnictví z hlediska tvorby produktu, zaměstnanosti a dalších faktorů v regionu je v současné době v řešení projekt zaměřený na konkurenceschopnost malých a středních podniků Jihomoravského kraje v tomto odvětví.<sup>16</sup> V rámci projektu byla provedena analýza ekonomické výkonnosti podniků s přihlédnutím k délce jejich působení na trhu a potažmo fázi životního cyklu z pohledu manažerské teorie. Výsledky jsou shrnuty v tomto článku.

Odvětví stavebnictví bylo ekonomickou krizí zasaženo obzvláště silně a současné průzkumy nenaznačují možný obrat k lepšímu. Dle institutu CEEC Research byl ještě i rok 2011 ve všech směrech krizový a v roce 2012 se nadále očekává prohlubující se recese. Situace je nejvážnější v segmentu malých a středních podniků a zejména v oblasti pozemního stavitelství, kde jako v celém odvětví pokračuje snižování počtu realizovaných zakázek, zaměstnanosti a obchodní marže. Potenciální

---

<sup>16</sup> Projekt M00200 Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech. Informace na [www.rostapo.muni.cz](http://www.rostapo.muni.cz).

pozitivní stimuly ze strany poptávky soukromého či veřejného sektoru jsou prozatím v nedohlednu.<sup>17</sup>

Stavební podniky v jihomoravském kraji zaznamenaly v roce 2007 zlom v do té doby růstových trendech ekonomických ukazatelů a v roce 2010 lze již sledovat rapidní poklesy klíčových ukazatelů výkonnosti – tržby klesají v roce 2010 v průměru na 64% hodnoty roku 2007, čistý zisk po zdanění klesá na 41% a stejnou měrou i průměrná rentabilita (rentabilita celkového kapitálu) na 43% roku 2007.<sup>18</sup>

Navzdory výše uvedenému vzniká v Jihomoravském kraji v krizových letech 2007–2010 téměř 300 nových stavebních podniků. Dá se předpokládat, že podnikatelé vstupující do odvětví stíženého recesí přizpůsobují svou strategii aktuálním podmínkám a oproti podnikům v odvětví již působícím realizují konkurenční výhodu vyplývající z vyšší flexibility. Otázce, zda jsou nově zakládané podniky skutečně úspěšné, se věnuje následující text.

## Data a metody

Výzkumný projekt i tato dílčí část se zaměřuje na malé a střední podniky (dále MSP) v oblasti Jihomoravského kraje v sektoru stavebnictví. Tento příspěvek potom zpracovává zejména začínající podniky.

### Malé a střední podniky

Definice malých a středních podniků vychází z Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 a dá se znázornit následující tabulkou:<sup>19</sup>

Tabulka 2: Definice MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
střední podnik	< 250	≤ 50 mil. €	≤ 43 mil. €
malý podnik	< 50	≤ 10 mil. €	≤ 10 mil. €
mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. €	≤ 2 mil. €

<sup>17</sup> Kvartální analýza českého stavebnictví 10/2011. [online] CEEC Research, 2011. [cit. 27. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php?show=2011>](http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php?show=2011)

<sup>18</sup> Zdroj: Výpočty autora na základě finančních výkazů sledovaných podniků.

<sup>19</sup> Definice malého a středního podnikatele [online] [cit. 26. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>](http://www.czechinvest.org/definice-msp)

Sekce stavebnictví byla definována dle metodiky CZ-NACE<sup>20</sup> a zahrnuje kompletní sekci F – stavebnictví.

Za daných kritérií bylo v databázi Albertina nalezeno 1545 podniků, které mají sídlo v Jihomoravském kraji a aktivně podnikají ve sledovaném období.

Data využitá pro následné analýzy byla beze změn převzata z účetních výkazů podniků a prošla očištěním o odlehlé hodnoty. Navzdory zákonným povinnostem o zveřejňování účetních výkazů vyplývajícím pro obchodní společnosti jsou data části podniků v různých oblastech nekompletní. Tato skupina ovšem představuje v celkovém vzorku jen zanedbatelné množství a vzhledem k využití metodice zpracování nepředstavuje zásadní komplikace.

### **Začínající podniky**

Za začínající podnik se zde považuje podnik ve fázích životního cyklu založení a růstu. Teorie životního cyklu organizace předpokládá, že od svého vzniku až po zánik prochází podnik standardizovatelnými fázemi s charakteristickými projevy kvalitativního a kvantitativního rázu. Zde se opírám zejména o metodologii Millera a Friesena, kteří definovali životní cyklus organizace následujícím způsobem:

Založení → Růst → Stabilizace → Krize → Zánik

V kvalitativním pohledu se jednotlivé fáze liší především vnitřní strukturou podnikových procesů, organizačními strukturami, podobou manažerského rozhodování a vztahem k vnějšímu okolí. Kvantitativní stránka reflektuje vztah příjmů a výdajů podniku a jeho výdělkový potenciál. Zde se ve fázi založení podniku předpokládá převis nákladů nad výnosy a tedy provozní ztráta do té doby, než podnik ve fázi růstu a stabilizace začne generovat zisk.

Začínající podniky pro účely tohoto článku spadají do fází založení a růstu. Ty jsou charakteristické vysokou flexibilitou vnitřních procesů, reflexí vnějšího okolí a často konkurenční výhodou spojenou s penetrací na trh s aktuálním posláním a vizí organizace.<sup>21</sup>

Stavebnictví není v tomto pohledu odvětvím se specifickými vlastnostmi a lze tedy očekávat existenci konkurenční výhody vyplývající z raných fází životního cyklu. Vzhledem k nepříznivým podmínkám prostředí je pravděpodobné, že řada stavebních podniků založených v období recese skutečně během fáze založení nevytvoří postupný zisk a již v období

---

<sup>20</sup> Český statistický úřad. [online] [cit. 26. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_\(cz\\_na\\_ce\)>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_na_ce))

<sup>21</sup> ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Str. 285-296



kratším jednoho kalendářního roku zaniká, čímž se do následných analýz přímo nepromítne.

Teorie životního cyklu nedělí podniky do jednotlivých fází dle časového hlediska, naopak zdůrazňuje, že cyklus je pro každý subjekt vysoce individuální. Na základě pozorování lze vyvodit o sektoru stavebnictví následující obecné skutečnosti:

- Ve stavebnictví se projevuje roční podnikatelský cyklus, kdy výkony realizované v letních měsících výrazně převyšují zbytek roku a zejména zimní útlum. Z tohoto důvodu se u stavebních podniků nestřídají jednotlivé fáze životního cyklu organizace v kratších než v ročních intervalech.
- Strategická opatření včetně jejich dopadů na ekonomickou výkonnost mají rovněž zpravidla sezónní charakter a lze tedy jejich úspěšnost poměřovat na ročních datech.

### **Finanční analýza**

Ekonomická výkonnost zkoumaného vzorku je poměřována vybranými ukazateli finanční analýzy. Ukazatele zahrnují hlavní oblasti podnikových aktivit – rentabilitu, likviditu a aktivitu a zadluženost. Uvedené oblasti jsou sledovány z důvodu největšího vlivu na finanční zdraví podniku, které je předpokladem trvalé udržitelnosti podnikání. Metody výpočtu jsou převzaty dle práce doc. Petra Suchánka, PhD.<sup>22</sup>

Analyzovány jsou rovněž absolutní ukazatele obratu (tržeb) a čistého zisku. Spolu s ukazatelem počtu podniků jsou uvedeny jejich procentuální zastoupení ve sledovaném vzorku podniků. Tržby zde slouží jako vyjádření podílu na výkonech odvětví, čistý zisk reflektuje poměr nákladů a výnosů a tím je vhodným ukazatelem pro hrubé posouzení fáze životního cyklu organizace dle zmíněných teoretických východisek.

Sledované ukazatele v následující kapitole vyjadřují podíl stejně starých (tj. se stejným rokem založení) podniků na sledovaném celku. Ukazatele podniků jsou počítány vždy v letech zobrazeného období, proto se absolutní hodnoty v případech překrývajících se let mohou lišit.

Předmětem výzkumu jsou zejména podniky založené během krize, tedy po roce 2007 a v současné době jsou k dispozici data až do roku 2010, tedy za 4 roky. Z tohoto důvodu byly sestaveny dva soubory vzorků, které se vzájemně překrývají: Podniky založené v letech 1999 – 2006 jsou sledovány z hlediska roku 2007 a podniky z let 2003 – 2010

---

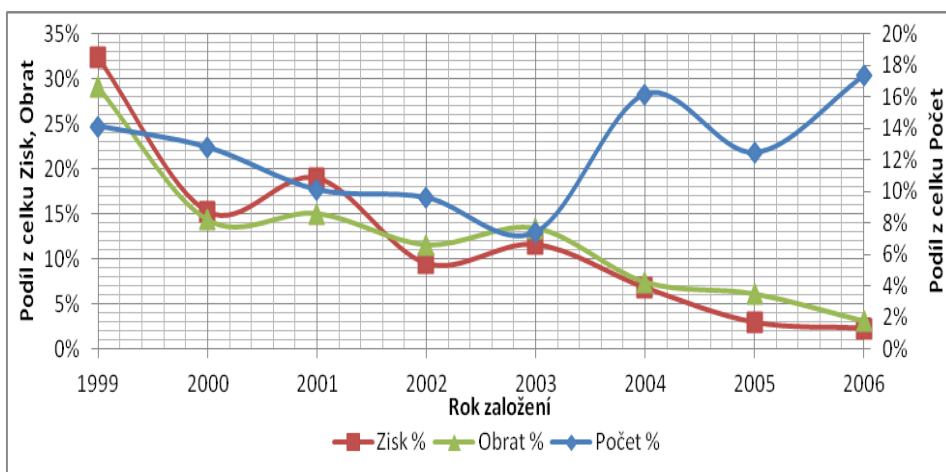
<sup>22</sup> SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza*. Str. 69-72

z pohledu současného. Výsledkem jsou dva soubory, z nichž každý se dá pomyslně rozdělit na podniky začínající a podniky v odvětví již působící a jejichž data lze vzájemně porovnat. Zvláštní pozornost je věnována podnikům založeným v letech 2003 - 2006, které v prvním souboru vystupují jako začínající podniky a ve druhém jako podniky ve fázi stabilizace.

## Výsledky a diskuze

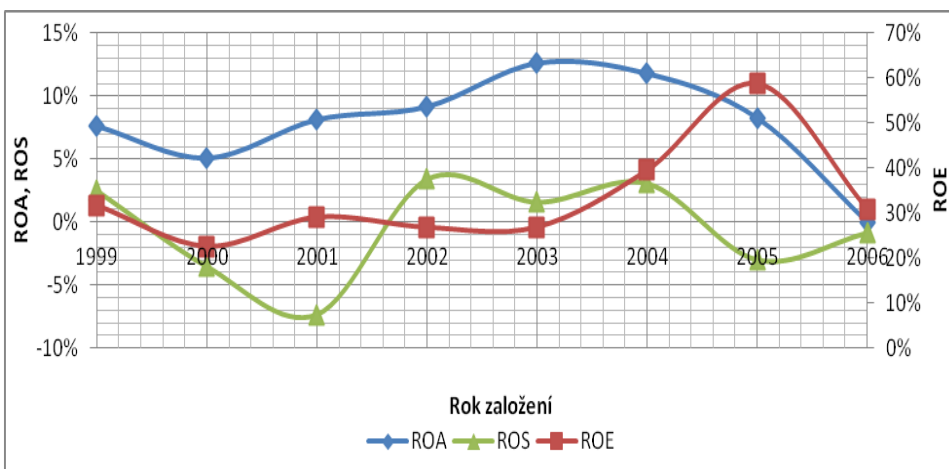
Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny graficky; pro správnou interpretaci výsledků je důležité, že z důvodů rozdílných rozptylů příbuzných ukazatelů jsou pro přehlednost využívány dvě vertikální osy s rozdílnými stupnicemi.

### Analýza let 1999–2006



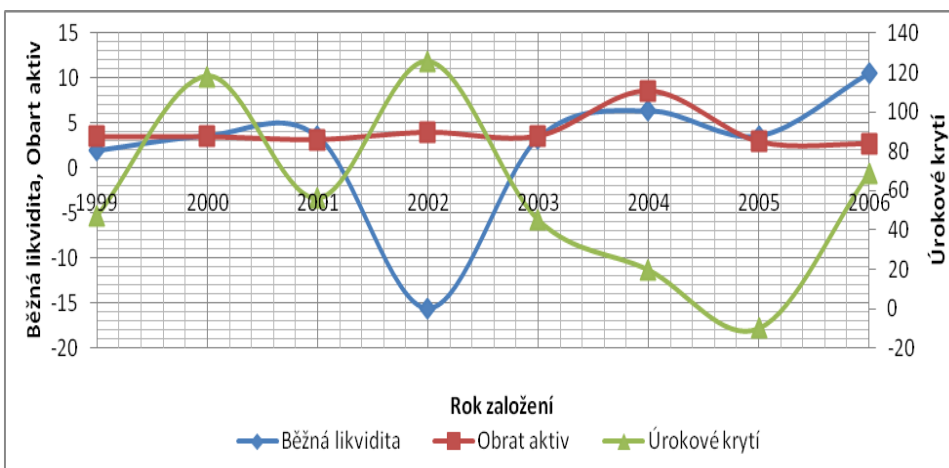
**Graf 2: Absolutní ukazatele 1999-2006**

V analýze absolutních ukazatelů prvního vzorku tvoří začínající podniky zde 53% celkového počtu a největší podíl pak mají nejmladší podniky založené v roce 2006. Odvětví potvrzuje předpoklady teorie životního cyklu, kdy závislost mezi objemem výkonů a čistým ziskem má přímo úměrný trend. Dle této teorie zde ovšem nesledujeme fázi založení, neboť i nejmladší podniky vykazují průměrně kladný čistý zisk. Relativně vysoké množství podniků s malým tržním podílem potvrzuje stavebnictví jako vysoce lukrativní odvětví, do kterého vstupuje značný počet podnikatelů.



**Graf 3: Ukazatele rentability 1999-2006**

Příčiny vývoje ukazatele ROA lze hledat v kapitálové náročnosti, kterou se vyznačují zejména podniky stavební výroby a výroby stavebních hmot. Nejvyššího zhodnocení zde dosahují podniky staré 4 roky a pro další výzkum se nabízí hypotéza čtyřleté doby od založení stavebního podniku po fázi jeho stabilizace. S touto hypotézou koresponduje i vývoj ukazatele ROE, který je kromě zmíněného vývoje zisku determinován objemem vlastního kapitálu. Ten se u podniků založených v letech 2003 – 2006 pohybuje stabilně na úrovni 10 milionů Kč a u starších prudce roste až na čtyřnásobek u subjektů z roku 1999, což rovněž potvrzuje postupnou stabilizaci a následný rozvoj podniku během období čtyř let.

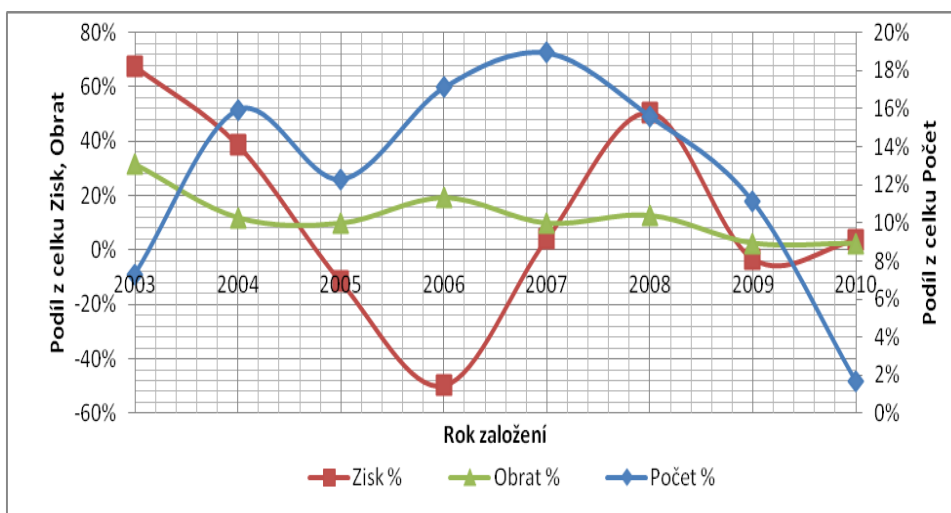


**Graf 4: Ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti 1999-2006**

Poslední skupina ukazatelů nevykazuje žádné patrné trendy. V případě ukazatele obratu aktiv a ukazatele likvidity lze sledovat vesměs vyrovnané hodnoty bez rozdílu v délce působení podniků. Výkyvy v úrokovém krytí jsou ovlivněny zejména nákladovými úroky, což poukazuje na relativně dražší financování v případě začínajících podniků. Vzhledem k malému množství akciových společností zastoupených ve vzorku lze uvažovat financování rozvoje podniků zejména prostřednictvím bankovních úvěrů, které by korespondovalo s daným vývojem ukazatelů.

### Analýza let 2003–2010

Druhý vzorek vykazuje již na první pohled diametrálně odlišné vlastnosti než předchozí období. Navzdory značnému zájmu nových subjektů o vstup do odvětví v období krize lze jednoznačně pozorovat klesající trend a v roce 2010 je již podíl nových podniků zanedbatelný.



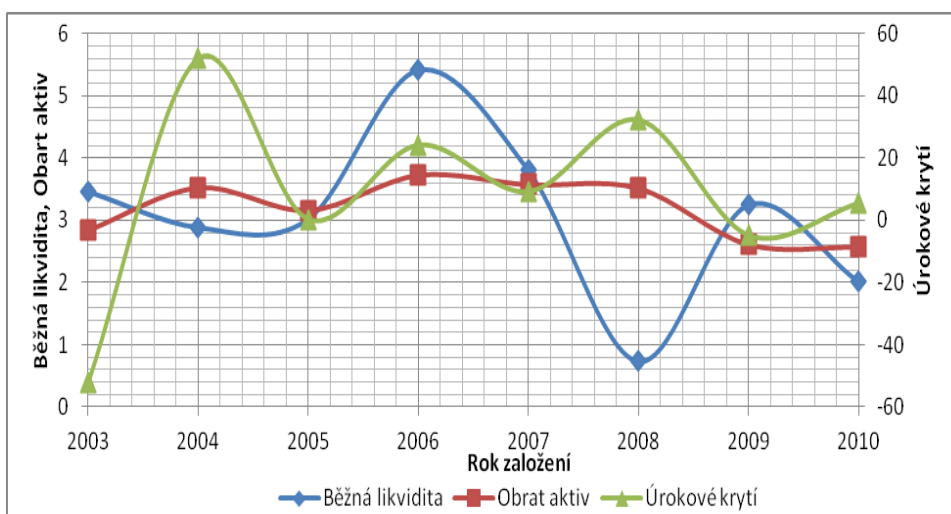
**Graf 5: Absolutní ukazatele 2003-2010**

Absolutní ukazatele vykazují zcela jiné tendence, které se již nedají vztahovat k předchozím teoretickým poznatkům. Začínající podniky ve srovnání se zbytkem vzorku dosahují relativně vyrovnané rentability. V případě posledních dvou sledovaných let se situace pohybuje v okolí kladné i záporné nuly a výsledky roku 2008 jsou podpořeny znatelným propadem předchozích období. Zejména v těchto dílčích segmentech je vhodná následná analýza aplikovaných protikrizových opatření. V neposlední řadě zde výsledky dokreslují postupný pokles výkonů odvětví, kdy i začínající podniky dosahují v průměru stejných tržeb jako již zavedené subjekty a sledovaný objem výstupu je zde rovnoměrně rozdělen v rámci celého vzorku podniků.



**Graf 6: Ukazatele rentability 2003-2010**

Oproti původním pozorováním je i zde u začínajících podniků patrný negativní vliv faktorů prostředí. V tomto případě se jako klíčové jeví řízení kapitálové struktury, které nejvýrazněji odlišuje podniky dle délky působení. Zvláštní pozornost si zde zaslouží podniky roku 2005, které v obou pozorovaných vzorcích dosahují nejvyšších rentabilit kapitálu a stojí tedy za hlubší analýzy. Mimojiné se zde opět projevuje sktečnost, že začínající podniky se nezvládly zcela přizpůsobit recesi a jejich výsledky jsou v porovnání s ostatními ztelně horší.



**Graf 7: Ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti 2003-2010**

Ukazatel obratu aktiv vykazuje v obou případech velmi podobné tendence a lze proto usoudit, že obratovost není ve sledovaném vzorku stavebních podniků zásadně ovlivněna fází hospodářského ani životního cyklu. V případě platnosti této domněnky se lze v dalších fázích výzkumu stavebnictví více soustředit na ostatní oblasti finanční analýzy.

V případě podniků z let 2003–2006, které vstupovaly do obou zkoumaných období, lze pozorovat ve sledovaných ukazatelích zlepšení. I na vzdory nastupující recesi se podnikům v případě přežití daří dosahovat vyšších fází životního cyklu a dochází k postupné stabilizaci.

## Závěr

Období hospodářské krize deformovalo do té doby platné trendy ve stavebnictví. Stabilizační fáze životního cyklu podniků přichází mnohem pomaleji a současně se zkracují délky fází krize a zániku. Nově začínající podniky jsou často tvořeny deriváty předchozích podnikatelských subjektů, což se ovšem velmi obtížně dokazuje i komplexními analýzami.

Podniky vstupující do stavebnictví před nástupem recese se díky své flexibilitě a výhodám začínajících podniků zvládají přizpůsobit novým podmínkám. Výrazný pokles ziskovosti odvětví zapříčiňuje menší zájem o vstup do sektoru, počet podnikatelských subjektů se ustaluje.

Podniky zakládáné po roce 2007 dosahují výrazně horších výsledků než v případě podniků začínajících v předchozích letech. Nepotvrzuje se tedy hypotéza, že do odvětví postiženého recesí vstupují podniky s vysoce účinnými protikrizovými strategiemi. Ty se naopak zdají být úspěšně aplikovány podniky zakládanými těsně před krizí a konkrétní podoba jejich aplikovaných strategií bude předmětem dalšího zkoumání.

## Literatura

- [1] ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 802472149X.
- [2] SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza*. 1. vydání. Brno: Masarykova Univerzita, 2006. 110 s. ISBN 80-210-3985-X.
- [3] Českého statistický úřad. [online] [cit. 26. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)>](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)>)
- [4] Definice malého a středního podnikatele [online] [cit. 26. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>](http://www.czechinvest.org/definice-msp)

- [5] *Kvartální analýza českého stavebnictví 10/2011*. [online] CEEC Research, 2011. [cit. 27. 03. 2012]. Dostupný na [www: <http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php?show=2011>](http://www.studiestavebnictvi.cz/download.php?show=2011)

## **Kontaktní údaje**

Ing. Jiří Richter

Masarykova univerzita Brno

Ekonomicko-správní fakulta, Lipová 41 a, 602 00 Brno-Pisárky

Katedra podnikového hospodářství

e-mail: [172108@mail.muni.cz](mailto:172108@mail.muni.cz), [jiri.a.richter@gmail.com](mailto:jiri.a.richter@gmail.com)

# Marketing as a tool of escalation of competitiveness of universities

Marie Slabá

## **Abstract**

*Competitiveness in the tertiary education market is during these days very significant. In 2000 appeared first private universities in the Czech market. Not only their activities but also activities of public universities gave origins to first signs of competitive fight in the market of tertiary education in the Czech Republic. Marketing of educational institution and mainly universities is one of the newest branches of marketing application. First authors abroad (for example Cutlip) started to pay their attention to those problems already after II. World War. In the Czech Republic first authors started to study these problems after so called "Velvety revolution". However up to the present day comprehensive analyses especially in the marketing and marketing communication in the area of the tertiary education has been still missing. In the Czech Republic marketing application of universities can be considered as a relatively unexplored part of marketing. With reference to increasing competitiveness at the tertiary education market marketing, marketing application and marketing communication can be considered as an important tools of escalation of competitive advantages of universities. This article tries to discuss which marketing mixes can be effectively applied to the Czech universities.*

**Key words:** *marketing, marketing mix, communication mix, university*

## **Introduction**

Recently, extensive changes in the area of the tertiary education have been taken place in the Czech Republic. These changes were caused not only in consequence of the global financial and economic crisis, which broken out in USA and spread to the Czech Republic in the autumn of 2008, but also in consequence of lots of other changes in this market. In spite of the rising competition in the Czech market of tertiary education, Czech universities pay not enough attention to the marketing and marketing communication that are really important tools for them [9], [11], [13].

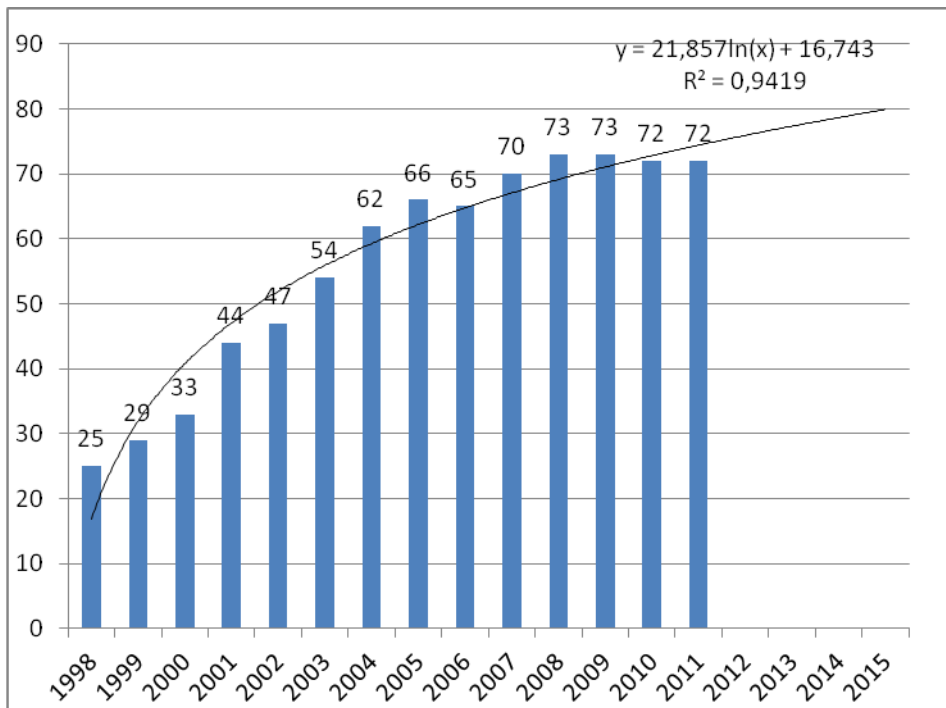
The main changes and factors that affected the competitive fight in the market of tertiary education are [6], [9], [11], [13], [15]:



- changes in consumers position,
- changes in demographic trends,
- changes in the system of funding of tertiary education (according to the White paper on tertiary education (Bílá kniha terciárního vzdělávání) which resulted from the effort of harmonisation of tertiary education in the European Union,
- growth of the number of alumni of universities and possibilities of their application in the labour market,
- development of new technologies – mainly information technologies, Internet, e-learning, etc.,
- global financial and economic crisis,
- growth of competition in the tertiary education market in the Czech Republic,
- etc.

Probably most important changes in the market of tertiary education were first private universities in the Czech market. Competitive pressure has begun step by step to become stronger and stronger in this market since the academic year 1999/2000. This academic year was a crucial one for universities in the Czech market because during this academic year first private universities were founded in the marketplace of the tertiary education in the Czech Republic. First private university in the Czech Republic was Bankovní institut vysoká škola. The number of private universities has been more than ten times multiplied during eight years. Nowadays there are 44 private universities, 2 state universities and 26 public universities [12], [14]. The total number of universities is 72 this year (for detail of the development of the number of universities see graph 1: Development of the number of universities in the Czech Republic in years 1998 - 2011). However it is necessary to note that potential competitors of Czech universities belong foreign universities, too. The entry of the Czech Republic into the European Union in the year 2004 contributed to the growth of the competition in the market of tertiary education, too, because the competitive market due to this fact spread abroad.

**Graph 1: Development of the number of universities in the Czech Republic in years 1998 - 2011**



Source: Own predictions of statistics of Ministry of Education, Youth and Sports (Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy), Institute for Information on Education (Ústavu pro informace ve vzdělávání), [12], [14]

As seen from the Graph 1: Development of the number of universities in the Czech Republic in years 1998 – 2011, there had been a continuous growth of the number of universities till 2009, when the total number of private universities were 45. In the year 2010 however the number of private universities fell on 44. According to list made by the Public centre for study high education (Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i.). Vysoká škola cestovního ruchu a teritoriálních studií v Praze lost its accreditation of bachelor study programme „Management of Tourism”. According to the decision Ministry of Education, Youth and Sports (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky) this university mustn't to do admission process of students gives lectures and exams and awarded academic title (bachelor's degree) [2].

From the graph 1 above and prediction we can see that the best trend for the growth of number of universities is logarithmic trend line. This growing trend is approved by the coefficient of determination (R-squared value). Coefficient of determination takes a value from 0 to 1. The value

of this coefficient reveals how closely the estimated values for the trendline correspond to data in graph. Based on statistics we can predicate that any trendline is most reliable in case when its coefficient of determination equal 1. From the graph 1 we can see that the R-squared value is 0.9419 that means that this trend line is a statistically significant and reliability of this trend line is relatively high.

Other factors that led to grow in the intensity of competition are especially the decreasing demographic curve and unfavourable demographic development in the Czech Republic. According to demographic model of the Czech Statistical Office there will be a decrease of 19 - year - old students (potential future students of universities) from contemporary more than 130 thousand to less than 98 thousand in 2015 [7], [10].

## **Material and methods**

An enormous growth of the competition in the market of tertiary education led to the serious competitive struggle for potential students ("clients" of educational institution) in the marketplace of tertiary education. To were to be universities (regardless of it, whether discusses public or private universities) able hold out in this hard competitors fight, they had to adopted and put into their strategies step by step tools that have been typical especially for classical commercial organisations till now. Among these tools we can involve particularly marketing and marketing communication. Marketing, marketing communication, marketing and communication mix and their tools can be considered as key tools of effective marketing strategies of universities for obtaining future students.

In spite of we can find beginnings of marketing in the branch of education (in USA and Western Europe) after the end of the II. World War, in the Czech Republic marketing of educational institution and mainly universities is a relatively new sphere. Marketing of education began to evolve after a year 1989. First authors in the Czech Republic started devoted to marketing of educational institution in the mid-1990s. A comprehensive processing of the whole problems especially with reference to specificity of the tertiary education, which is under investigation in this article, in Czech and foreign literature has been still missing.

As a resource for formulation and identification surveyed problems the author used literature search of actual Czech and foreign literature, up - to - date piece of knowledge published in Czech and international conferences and scientific journals. Important sources for obtaining data were analyses of statistical inquiry and research reports concerning mainly areas of marketing and marketing communication.

Second part of sources was the author's marketing research. The aim of this marketing research is based on the literature search of Czech and foreign literature made by the author. This marketing research focused on the marketing mix and its tools (Ps) that are used by the Czech universities. The main purpose of questionnaire was to approve that Czech universities uses marketing mix in their strategies.

There are 72 universities in the Czech Republic (for detail see Graph 1: Development of the number of universities in the Czech Republic in years 1998 – 2011). The research sample includes 39 universities from which 22 was public universities and 17 private universities.

Marketing research was made by the CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) method. The questionnaire was placed on the surveymonkey.com websites and respondents were connected by e-mail that contended link of the questionnaire.

## **Results and discussion**

Already on the basis of primary analysis was perceptible that neither in the Czech Republic, nor abroad any author wasn't pay adequate attention to the problems of marketing and marketing communication of universities till now. These problems will be discussed in following captures.

In theory there are number of conceptions of marketing mix of educational institutions. Generally marketing mix of educational institution resulted from marketing mix of services. For service area we usually use marketing mix in the form „ 7Ps" – product, price, place, promotion, participants, process and physical evidence [3].

In the case of marketing mix of educational institution some authors extend this mix only about one „P" namely people [11], [13], others on the contrary extend marketing mix to the "6Ps", „7Ps", or "8Ps". The marketing mix of educational institutions in the form of „8Ps" includes personalities (sometimes this P is referred to as like above - mentioned people), processes, pedagogical approaches and participation (participation activities) [6]. Conventional access to the marketing mix of educational institution that the author adapted also for marketing mix of universities is the concept of Kotler and Fox. This marketing mix includes „7Ps", which extends conventional marketing mix to the following marketing mix tools [9]:

- Processes,
- Physical facilities,
- People.

Marketing communication is an integral part of each of the above mentioned conceptions of marketing mix and with reference to competitive fight in the market of tertiary education and obtaining potential future clients is one of the most crucial tools of marketing strategies of universities. Universities derive benefit from the whole row of different media (used for their marketing communication), however it is necessary to point out that the most often used is the Internet. Internet as a medium of marketing communication is with reference to target segment of universities the most effective media. Because according to the data of Czech statistical office young people between 16 and 24 years (this age group we can consider as the most important target segment of universities for present students); 90.3% of this age group uses the Internet [4]. Internet as a communication medium has lots of benefits [1], [5], [11]:

- accessibility 24 hours per day, 7 days a week,
- global medium with worldwide range,
- possibility of personalisation and individualization of messages,
- easy segmentation,
- easy feedback,
- lots of possibilities of marketing research, etc.

The importance of Internet as in important medium for communication mix of universities was approved also by the author's research that was made at 7 universities in the Czech Republic. According to this research Internet is the most important tool for students to find information about universities. More than 60% of respondents (the total number of respondents was 459 students of this universities) stated that the most important source of information about universities is Internet. On the other hand one of the less uses channels is press. Only 6% of respondents chose press as a marketing communication channel from which they gain information about universities.

Following table summarize the results of author's research. This research was focused on the tools of marketing mix (4P and other extended tools of marketing mix).

**Table 1: Tools of marketing mix of Czech universities**

Tool of marketing mix	Absolute frequency		Relative frequency (%)	
	Public	Private	Public	Private
<b>Product</b>	22	17	100	100
<b>Price</b>	22	17	100	100
<b>Place</b>	22	17	100	100
<b>Promotion</b>	22	17	100	100
<b>Processes</b>	12	10	55	59
<b>Physical facilities</b>	20	17	91	100
<b>People (personalities)</b>	22	17	100	100
<b>Pedagogical approaches</b>	9	5	41	29
<b>Participation activities</b>	2	0	9	0

Source: self-produced

As seen from the table above, all institutions (public and private) use in their marketing strategies basic “4Ps” – product, price, place and promotion. From the extended marketing mix all universities involve in their strategies people or personalities, too. That means that all universities consider this tool as a very important. People include not only customers (students), but also employees (academic and non-academic staff) and other stakeholders like parents of students, alumni, etc. According to answers of respondents all private universities derive benefit from physical facilities as well as 91 % of public universities. More than 50% of public and private universities marked also processes. On the other hand only 41 % of public and 29 % of private universities consider as an important tool for their marketing strategies pedagogical approaches. Participation activities are from the universities point of view irrelevant tools of marketing mix.

According author’s marketing research the main tools of marketing mix for Czech universities (regardless of the fact if they are public or private) are following:

- product,
- price,
- place,
- promotion,

- people,
- physical facilities,
- processes.

## Conclusion

As was mentioned in the chapter - Introduction above in this article, university and other educational institutions get to the situation that is a quite new one for them. All universities have to face sharp competitors' fight and so it is necessary to adopt for their needs tools that were earlier typical only for commercial organisations. Marketing tools, strategies, concepts, etc., which have been recently used and effective in commercial sphere, are in successive steps applied in the market of tertiary education these days. The main purpose for this is to gain competitive advantage in the growing competitive fight. The author paid mainly attention to marketing and marketing communication of universities in this article. These tools can be considered as key ones in the competitive fight of universities. This fact was proved on the basis of literature search and author's research.

## Literature

- [1] Blažková, M. Jak využít internet v marketingu. Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1095-1
- [2] Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i. 2010. Seznam soukromých vysokých škol [on line]. [cit. 2010-07-23]. Available from [http://www.csvs.cz/dokumenty/seznam\\_soukr.pdf](http://www.csvs.cz/dokumenty/seznam_soukr.pdf)
- [3] Cetlová, H. 2002. Marketing služeb. 3. aktualizované vydání. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s. 2002. ISBN: 80-7265-049-1
- [4] Český statistický úřad. Využívání informačních a komunikačních technologií pro mezilidskou komunikaci [on line]. Český statistický úřad, Praha, 2009. ISBN: 978-80-250-1994-8. [cit. 2010-02-28]. Available from: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_technologie\\_a\\_komunikace\\_pdf/\\$File/it\\_a\\_komunikace.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_a_komunikace_pdf/$File/it_a_komunikace.pdf)
- [5] Frey, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7

- [6] Hesková, M. et al. 2005. Marketingová komunikace a přímý marketing. VŠE Praha, Jindřichův Hradec, 2005. ISBN 80-245-0995-4
- [7] Hulík, V. 2010 Prognóza počtu žáků a studentů v ČR do roku 2050 – výsledky a možnosti [on line]. [cit. 2010-02-05]. Ústav pro informace ve vzdělávání. Available from [http://kdem.borec.cz/P\\_PDF/Hulik.pdf](http://kdem.borec.cz/P_PDF/Hulik.pdf)
- [8] Janouch, V. Internetový marketing. Prosaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7
- [9] Kotler, P., Fox, K. 2002. Strategic Marketing For Educational Institutions. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2002. ISBN 0-13-668989-2
- [10] Langhamrová, J. et al. 2010. Prognóza lidského kapitálu obyvatelstva České republiky do roku 2050 [on line]. Katedra demografie, Vysoká škola ekonomická v Praze, Ústav pro informace ve vzdělávání. [cit. 2010-02-07]. Available from [http://kdem.vse.cz/resources/relik09/RELIK\\_2009.pdf](http://kdem.vse.cz/resources/relik09/RELIK_2009.pdf)
- [11] Lockhart, M., J. 2005. How to Market Your School: A Guide to marketing, public relations, and communication for school administrator. Lincoln: BPOD, 2005. ISBN 978-0-595-36133-5
- [12] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2010. Přehled soukromých vysokých škol [on line]. [cit. 2010-07-23]. Available from <http://www.msmt.cz/vzdelavani/prehled-verejnych-soukromych-skol>
- [13] Světlík J. 2009. Marketingové řízení školy. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9
- [14] Ústav pro informace ve vzdělávání. 2011. Vývoj terciárního vzdělávání [on line]. [cit. 2011-093-13]. Dostupné z <http://www.uiv.cz/clanek/733/2168>
- [15] Vágner, I. 1995. Proces strategického řízení univerzity. Brno: Spisy právnické fakulty Masarykovy univerzity Brno, Svazek 165, Masarykova univerzita Brno, 1995. ISBN 80-210-1221-8

## **Kontaktní údaje**

Ing. Marie Slabá

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Katedra ekonomiky a managementu, Asistent

tel.: +420 387 842 159, e-mail: [slaba@mail.vstecb.cz](mailto:slaba@mail.vstecb.cz)



# Celosvětová konkurenceschopnost dosažená serendipitním myšlením

Zdeněk Souček, Daniela Navrátilová

## **Abstrakt**

*Udržení nebo dosažení celosvětové konkurenceschopnosti je otázkou života nebo smrti všech (i lokálních) českých podniků. Celosvětové konkurenceschopnosti lze dosáhnout v zásadě jen dvěma cestami – nízkými náklady nebo unikátností.*

**Klíčová slova:** *strategický management, konkurenceschopnost, inovace, serendipity*

## **Úvod**

České podniky očekává nezbytnost zásadních změn. Vyplývají z převratných posunů globálního světa. Dosažení celosvětové konkurenceschopnosti cestou nízkých nákladů je v českých podnicích obecně málo reálné. Prakticky možné je jen tam, kde lze robotizací snížit mzdové náklady na naprosté minimum. Většina podniků však bude muset jít cestou unikátnosti. Může jít o unikátnost produktu, metod managementu, distribuce nebo čehokoliv, čím se podnik odliší od jiných podniků, přičemž zákazníci tuto změnu budou vnímat a budou ochotni za ni zaplatit. Základem úspěšnosti této cesty je touha managementu po změně. Zatím se tato touha u mnoha firem příliš neprojevuje. Podniky ještě nepřivýkly myšlence, že se opět musí změnit, aby přežily – spíše čekají zázraky.

## **Orientace na budoucnost**

K úspěšnému řízení změn musí top manažer současně zvládnout tři věci:

- vyhodnotit minulost a současně na ní částečně zapomenout,
- řídit přítomnost a
- aktivně vytvářet budoucnost.

Mezi těmito třemi úkoly je nutné nalézt odpovídající rovnováhu.

Praktické doporučení z americké praxe: Zavést u každého manažera tři složky. Tzv. „žlutá“ se zabývá minulostí, „zelená“ současností a „červená“ budoucností. Při periodickém hodnocení každého manažera

se posuzuje, nakolik se manažer věnuje minulosti, současnosti či budoucnosti. Povýšení a bonusy závisí především na obsahu „červené“ složky. Autor příspěvku zavedl tuto metodu v některých českých podnicích. Ukázalo se, že je velmi efektivní.

## Serendipitní myšlení

Vyvolání změn v podniku je velmi obtížné. Jen velmi malý počet produktů však může žít ze své tradice (zmiňme např. Becherovku, Tatranky, kukuřičné panenky). Kontinuální rozvoj podniku, založený na nepatrném zdokonalování dosavadních produktů, nicméně vede ke zkáze. Platí to jak o výrobcích, tak i o službách. Současný zákazník požaduje stále něco nového.

Efekt mohou často přinést i malé změny (design, obal,...). Zásadní změny však přináší to, čemu se říká serendipitní myšlení.

Serendipity (do češtiny někdy převáděno také jako „serendipita“) je smysluplná kombinace poznatků tam, kde jiní žádnou souvislost nevidí.<sup>23</sup> Jak ale tyto souvislosti nalézt? První podmínkou je hodně znát. Zabývat se poznatky (zejména nejnovějšími), z co největšího spektra oborů. Za druhé, přemýšlet o možných způsobech využití nových poznatků, především mimo daný obor.

Lidé ve firmě Nike správně pochopili, že jedním z nejvýznamnějších a nejnebezpečnějších trendů 21. století je obezita. Ve spolupráci s firmou Apple proto uvedli na trh sportovní obuv s přídavným zařízením, které měří počet kalorií, vydaných při běhu nebo chůzi, tyto informace ihned přenáší do příslušného „chytrého“ mobilního telefonu a uživatel tak může dosažené výsledky prostřednictvím sociálních sítí sdílet se svými přáteli.

Obr. 1 ukazuje další příklady. Asi nejextrémnější z nich je „modlomat“, reagující na trendy „deprese“ a „informační technologie“. V Německu se postupně začíná úspěšně rozšiřovat. Jedná se o vzorový příklad využití dvou zdánlivě velmi vzdálených trendů – technologického vývoje a potřeby lidí ve stále se zvyšujícím stresovém prostředí nalézt určitou duchovní útěchu.

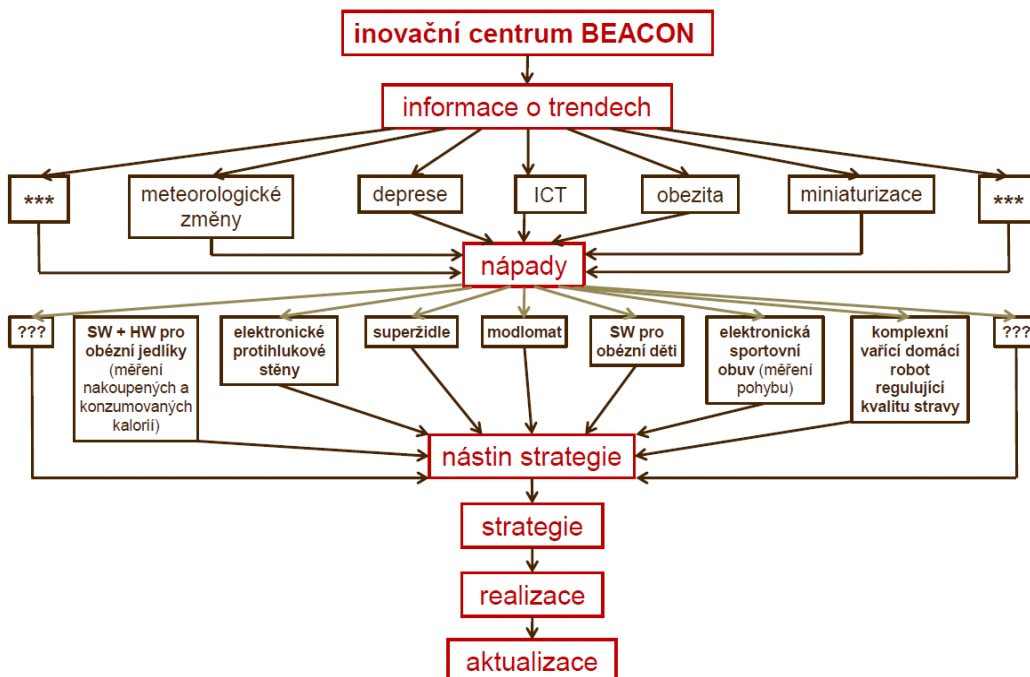
Nově vznikající trendy mohou poskytnout vynikající příležitosti pro rozvoj podniku. Management se ale musí naučit „vézt se na vlně trendu“. Měl by přitom postupovat takto:

1. Zjistit trendy, které mohou ovlivnit naše podnikání.

---

<sup>23</sup> Srov. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV.NET, *Serendipita*, <<http://www.slovník-cizich-slov.net/serendipita/>>.

2. Zhodnotit dopad nových trendů, určit, na jaké spektrum zákazníků působí a v jakém rozsahu.
3. Navrhnout úpravu dosavadního produktu a dosavadních metod odpovídajících tomuto trendu.
4. Někdy je nutné navrhnout zcela nový produkt a nové metody.
5. Vymyslet produkty a metody, které jednak využívají tyto nové trendy a jednak anulují negativní důsledky některých trendů.



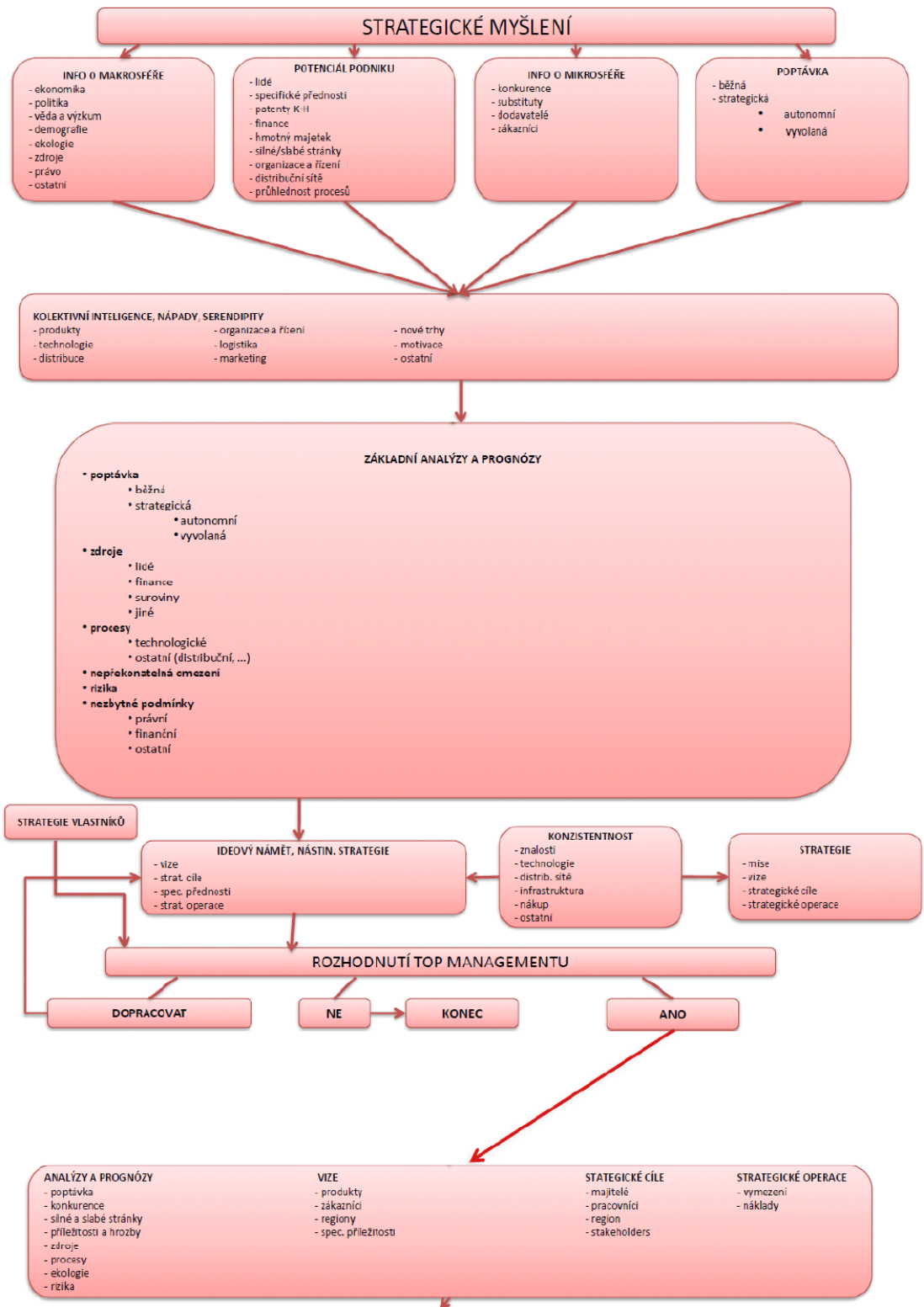
Obr. 1 – Příklad aplikace serendipitního myšlení do podnikové sféry<sup>24</sup>

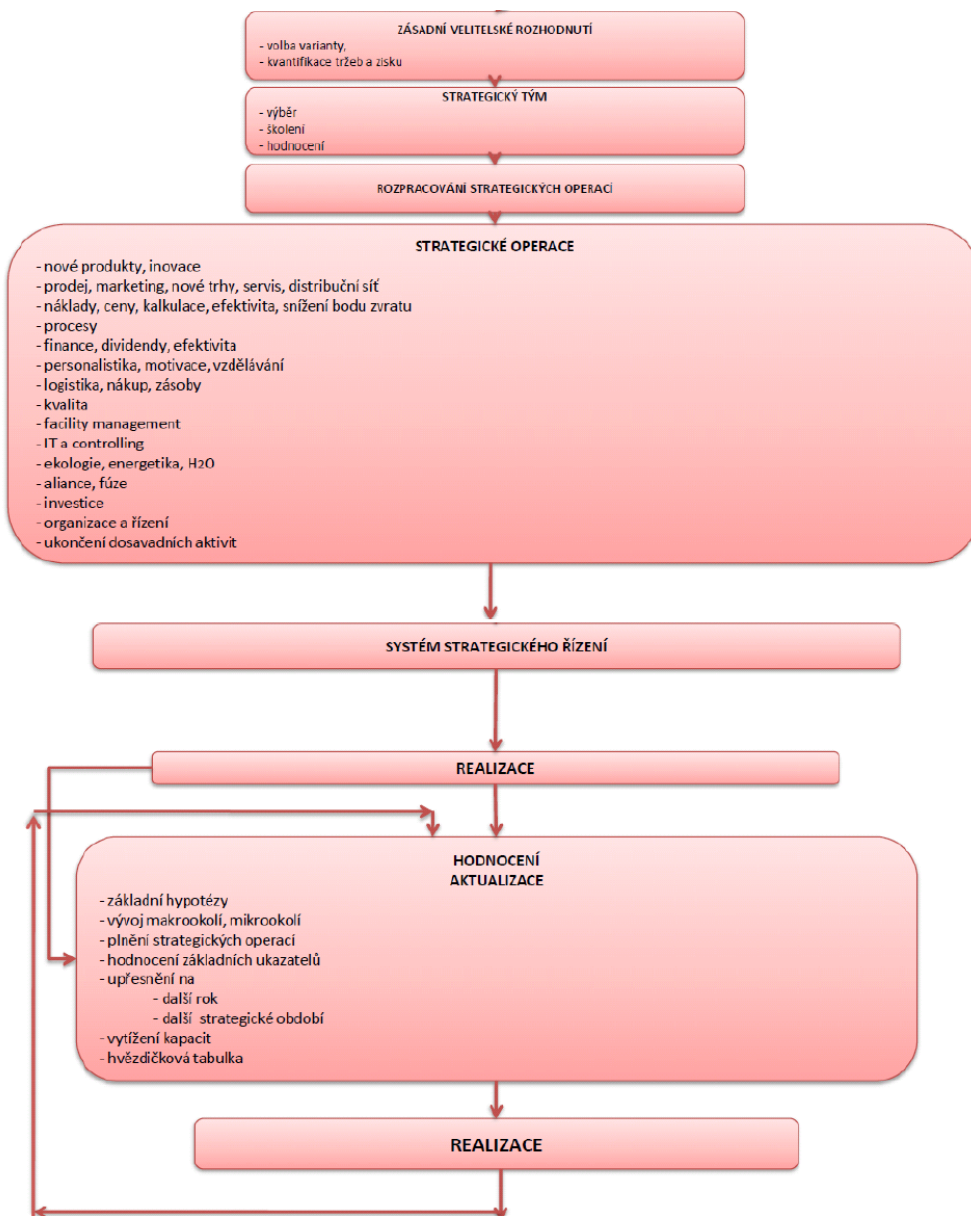
## Ideová představa praktického využití serendipitního myšlení

Představu akceleračního programu zachycuje Obr. 2. Vycházíme zde z principů strategického myšlení<sup>25</sup>, které jsou dostatečně známé, přesto však velmi často nejsou dodržovány.

<sup>24</sup> Příklad projektu inovačního centra **B**usiness, **E**ducation, **A**cceleration and **I**nnovation, **C**onsulting při Moravské vysoké škole Olomouc. Zdroj: vlastní zpracování.

<sup>25</sup> Srov. SOUČEK, Z., *Firma 21. století*.





Obr. 2 – Ideová představa praktického využití serendipitního myšlení<sup>26</sup>

Schéma uvedené na Obr. 2 vyjadřuje dvě „tváře“ strategického řízení. Na jedné straně stojí operace, prováděné na základě relativně přesně stanovených pravidel, metod využívajících „best practices“,

<sup>26</sup> Zdroj: vlastní zpracování.

matematických a statistických metod, informační a komunikační techniky. Jsou to především činnosti, související se získáváním informací o trendech makro i mikrookolí. Dále se jedná o činnosti (operace) související se zjišťováním potenciálu podniku, zejména jeho zdrojů a efektů.

Druhou „tvář“ strategického řízení jsou aktivity založené na intuici, kreativním myšlení probíhajícím v lidských mozcích, kde vznikají nápady. To jsou činnosti, které tvoří nejpodstatnější část strategického řízení. Tam se setkávají poznatky ze zdánlivě nesouvisejících oblastí a tam vznikají nové, někdy „šílené“ nápady. Hlavní ideou uvedeného schématu je již zmiňovaná serendipity. Rozumíme tím propojení vzájemně vzdálených znalostí, využití těch souvislostí, které jiní lidé nepostřehnou. V našem případě jde především o využití znalostí určitých trendů a nových objevů ke vzniku nápadů užitečných pro podnik. Znalost trendů by měla iniciovat vznik nápadů. Manažer musí trendy „přeložit“ do konkrétních důsledků pro podnik, vyvodit z nich pro něj konkrétní příležitosti a ty využít. Budoucnost patří manažerům se serendipitním myšlením.

Můžeme tedy říci, že se strategie opírá o několik pilířů. Jsou to:

- informace o základních trendech a objevech probíhajících v okolí,
- analýza vnitřního potenciálu firmy,
- zhodnocení mikrookolí (zejména konkurentů),
- předpověď poptávky,
- představivosti, která přináší nové nápady,
- zkušenosti, získané praxí.

Metodické postupy k provedení výše nastíněných úkolů jsou uvedeny v publikaci *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě*<sup>27</sup>.

## **Závěr**

Zásadní cesta k celosvětové konkurenceschopnosti českých podniků vede pouze přes nové nápady a jejich implementaci. Významné místo mezi nimi musí hrát nápady převratné, často zdánlivě „šílené“ (crazy), serendipitní.

---

<sup>27</sup> SOUČEK, Z. a kol., *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl I-V*.

## Literatura

- [1] SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.
- [2] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl I Základní zásady*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. s. 77. ISBN 978-80-87240-18-2; *Díl II Formulace strategie*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. s. 87. ISBN 978-80-87240-19-9; *Díl III Implementace strategie*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. s. 87. ISBN 978-80-87240-20-5; *Díl IV Od snu k realitě*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2011. s. 115. ISBN 978-80-87240-87-8; *Díl V Aktivně vytvořit budoucnost*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2011. s. 155. ISBN 978-80-87240-97-7.
- [3] SLOVNÍK CIZÍCH SLOV.NET. *Serendipita* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.slovník-cizich-slov.net/serendipita>>.

## Kontaktní údaje

Prof. JUDr. Zdeněk Souček, DrSc.

Mgr. Daniela Navrátilová

Moravská vysoká škola Olomouc

e-mail: [zdenek.soucek@quick.cz](mailto:zdenek.soucek@quick.cz), [daniela.navratilova@mvso.cz](mailto:daniela.navratilova@mvso.cz)

# Nehmotné faktory konkurence – schopnosti v teorii i praxi

Jiří Šubrt

## **Abstrakt**

*Příspěvek konference se orientuje na teoretické objasnění konkurenčních výhod. Článek zachycuje základní pojetí konkurenčních výhod založených na zdrojích a základních kompetencích a jejich použití ve strategii budování konkurenčních výhod. V dalším textu jsou shrnuty vlastní typologie zdrojů a jejich význam pro tvorbu konkurenční výhody.*

**Klíčová slova:** zdroje výhody, nehmotný majetek, lidský kapitál, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, specifické podmínky, management, znalostní potenciál

## **Úvod**

V současném konkurenčním prostředí nemůže dlouhodobě přežít žádná firma, která nevlastní specifickou výhodu nebo přednost. Touto předností se rozumí vlastnosti a schopnosti, jimiž se odlišuje firma od konkurence. Firma svoje přednosti musí budovat převážně svojí vlastní aktivitou. V budoucnu se dá očekávat, že firmy se budou živit hlavně svými nápady. Výrobní linky a pomocné práce se díky moderním technologiím obejdou bez lidí, nebo budou přesunuty do zemí třetího světa.

Základní pojem, od něhož se odvíjí i vliv nehmotných faktorů na činnost firmy je třeba odvozovat od skutečnosti, kterou je stanovení obecné konkurenceschopnosti a konkurenční výhody firmy na trhu.

Již v této počáteční definici pojmu konkurenceschopnost se i světově uznávaní guru (Poter, Hitt, Cocburn, Collins, Klein) poněkud liší svými názory a definicemi.

Hitt např. definuje, že firma vlastní konkurenční výhodu, pokud implementuje strategii, kterou konkurence není schopna napodobit.

Collins proti tomu uvádí zcela jednoduše, že firma může získat konkurenční výhodu, jestliže vykonává jakoukoli aktivitu efektivněji než ostatní konkurence.

Pokud se budeme držet definice, kterou uvádí Poter, stačilo by konstatování, že konkurenční výhoda je tvořena souborem vlastností, které firmě dávají výhodu před konkurenty.



Pro definici a charakteristiku toho, co chceme v základě popsat, to jistě stačí, nicméně je třeba předpokládat, že firma může mít v daném čase výhodu, ale rozhodující je její hodnota v porovnání s ostatním potenciálem konkurence.

## **Popis a charakteristika nehmotného majetku firmy – rozbor**

Zdrojem konkurenční výhody podniku jsou jeho specifické přednosti, které vycházejí z jeho vnitřních zdrojů či schopností. Měly by to být přednosti, kterými se podnik od konkurence liší a které nejsou pro konkurenci snadno dosažitelné či napodobitelné. Tyto zdroje se následně dělí na:

**Hmotný majetek**, který je ve své podstatě nejsnáze identifikovatelný a ohodnotitelný (často je uveden v rozvaze) a zahrnuje budovy, výrobní zařízení, materiál apod.

**Nehmotný majetek**, který zahrnuje věci jako pověst firmy, značka, kultura, technologické znalosti, patenty, licence, obchodní známky, obchodní tajemství, know-how, znalosti a zkušenosti. Z pohledu konkurenční výhody a hodnoty firmy hrají **významnou úlohu**. Důležité je i to, že se **nespotřebovávají užíváním**. Při obecné analýze zdrojů nebo stanovování hodnoty firmy se však můžeme dopustit zcela fatální chyby, pokud dojde k přehlédnutí, či nedostatečné pozornosti věnované významu nehmotných zdrojů.

Nehmotné zdroje existují v různých formách a mohou být nezávislé na lidech. Mezi tyto zdroje patří např. image, nehmotné zdroje chráněné zákonem jako obchodní značka, autorská práva nebo patenty. Zdroje mohou být uvnitř podniku, ale mohou zahrnovat i významné faktory, na kterých se podnik podílí, nebo k nim má přístup prostřednictvím organizačního uspořádání.

V současnosti existuje velmi silný názorový proud v oblasti strategického řízení založený na zdrojovém přístupu k tvorbě konkurenční výhody. Zdrojový přístup se odklání od tradičního pojetí strategického řízení vymezujícího strategii pomocí produktů a trhů, na nichž jsou realizovány a svou pozornost obrací dovnitř podniku. Podnik by měl svou strategickou pozici budovat na základě jedinečných, hodnotných a nenapodobitelných zdrojů a ne na výrobcích nebo službách, které s pomocí těchto zdrojů vytváří. Zatímco výrobky a trhy jsou ve stále větší míře pomíjivé, **zdroje mívají trvalejší charakter**. Ty podniky, které mají výjimečné znalosti, jsou obvykle i schopny kombinovat a koordinovat využití svých zdrojů jedinečným způsobem. Z toho vyplývá, že výjimečné intelektuální zdroje umožňují podniku využívat lépe svůj vnitřní potenciál lépe než konkurenti. **Intelektuální kapitál se stává nejdůležitějším strategickým zdrojem** a skládá se ze dvou částí, **lidského kapitálu**

a **znalostního kapitálu**. Na rozdíl od řady tradičních zdrojů je nelze koupit na trhu v podobě připravené k použití. Pokud chtějí konkurenti získat podobné znalosti, museli by projít podobnými zkušenostmi, což je však časově velmi náročné. **Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají, znalosti se přímo nespotebovávají a poskytují zvyšující se výnosy.** Znalosti jsou neviditelné, neuchopitelné a pomocí ukazatelů používaných v běžné praxi je neumíme popsat.

Jedním již dříve uváděným zdrojem je **lidský kapitál**. Zdroje samy o sobě nejsou produktivní. Ke svému využití potřebují něco, co můžeme nazvat **organizační schopnost**. V této souvislosti se také zavedl pojem klíčová způsobilost.

Obecně se způsobilosti mohou objevovat v těchto oblastech:

- Schopnost strategicky myslet (uvědomění)
- Schopnost uspokojit zainteresované skupiny
- Schopnost strategicky konkurovat
- Schopnost implementace strategie + změn
- Kompetence v kvalitě a péči o zákazníka
- Funkční kompetence
- Schopnost zabránit chybám a krizi
- Schopnost etického řízení a společenské zodpovědnosti

Je prakticky nemožné nalézt dva zcela totožné podniky, které by měly stejné zkušenosti, stejné zdroje, schopnosti a podnikovou kulturu.

Řada firem nemá významnou konkurenční pozici, má však k dispozici různé zdroje. Jejich složení a využití pro činnost podniku pak ovlivňuje jejich pozici v konkurenčním prostředí, resp. na trhu. Neustálé změny nutí podniky se průběžně připravovat na novou konkurenci. To vyžaduje nepřetržité investice, rychlou reakci, strategii založenou na konkurenční výhodě. Lze říci, že zdrojový přístup zdůrazňuje strategický výběr a důležitou úlohu managementu při identifikaci, rozvoji a lokalizaci klíčových zdrojů za účelem maximalizace hodnoty.

Existuje teorie, podle níž jsou významné nikoli zdroje samotné, ale užitek vytěžený ze zdrojů, závisející na způsobu jejich využití v kombinaci s odlišnými typy. Vzácnost souvisí s tím, že zdroje obecně dostupné

mohou sice být důležité z pohledu konkurence, ale nevytvoří dostatečný základ konkurenční výhody.

Nejčastěji používaná jsou kritéria udržitelné konkurenční výhody zdůrazňující, že musí jít o faktory:

1. **hodnotné** – zvyšují efektivitu a efektivnost, umožňují firmě využít příležitostí, nebo neutralizovat externí hrozby. Lze rovněž zdůraznit, že pomáhají vytvářet hodnotu pro zákazníka a akcionáře
2. **vzácné** – k dispozici pouze jedné nebo několika málo firmám
3. **nedokonale nahraditelné** – ze strategického pohledu neexistují ekvivalentní náhražky
4. **nákladné na imitování** – konkurenční firmy je nemohou snadno rozvinout, jsou často vázány na historické podmínky

Specifické podmínky konkurenční výhody musí mít ovšem určité vlastnosti. Především tyto přednosti musí vnímat zákazníci. Dále musí zákazníci tyto přednosti užitečně využít ke svému prospěchu a konečně musí být schopni a ochotni za ně zaplatit potřebnou cenu, která minimálně pokryje náklady na vytvoření těchto vlastností. Zákazník v 21. století se tak stává spoluvůrcem produktu, který je takto přizpůsobován jeho individuálním požadavkům. Výjimečné vlastnosti však nesmí být snadno, rychle a levně napodobitelné, protože konkurence bude usilovat o napodobení specifických předností úspěšné firmy.

Ten kdo primárně ovládá alokaci zdrojů a řídí jejich využití je **management firmy**.

Znalosti a informace jsou hlavními faktory, které v současnosti ovlivňují existenci a úspěšnost podniku. Schopnost řídit intelektuální aktiva se stává zásadním požadavkem doby. **Potenciál podniku k tvorbě bohatství bude založen na znalostech a schopnostech jeho lidí.** Znalosti a informace se stávají středem zájmu i pro svou schopnost generovat rostoucí výnosy na rozdíl od tradičních zdrojů, které generují klesající výnosy. Mít dobrou znalostní základnu znamená pro podnik do budoucna možnost ji rozvíjet a tak upevňovat svou konkurenční výhodu ve vztahu ke konkurentům.

Manažeři jsou postaveni před obtížný úkol: jak mají využít účetnické postupy vyvinuté před půl tisíciletím k tomu, aby posunuli firmu do dalšího období konkurenčního boje. Pouze silný top management firmy, který řídí firmu na základě jasně formulované a důsledně implementované strategie má šanci na úspěch.

Silný management se vyznačuje hlavně těmito rysy:

- Dokáže správně předvídat trendy
- Formuluje strategii a cesty k budování potenciálu
- Má odvahu provádět nezbytné radikální změny ve firmě

- Používá správný styl řízení
- Dokáže přesvědčit ostatní spolupracovníky
- Vytváří ucelený systém řízení
- Vyhledává a nalézá správné klíčové pracovníky

## **Diskuse a otázky**

Růstová strategie, konkurenční výhoda a rozvoj společnosti spolu souvisí a musejí být v souladu. Pro rozvoj společnosti je třeba vzít v potaz těchto pět hlavních dimenzí strategie:

### **Základní dimenze strategie rozvoje společnosti**

1. Lidé – jaké klíčové dovednosti firma potřebujete?
2. Další zdroje – jaké další klíčové zdroje (duševní vlastnictví, fyzická aktiva, software pro podporu byznysu, informační kapitál – data, analytické techniky a informace, partnerství, sítě, logistická infrastruktura, hotovost atd.) společnost potřebuje?
3. Klíčové činnosti – jaké klíčové činnosti musí firma uskutečňovat, aby realizovala strategii růstu a konkurenční výhody (např. vývoj produktu, design produktu, přímý prodej, rozvoj kanálů, zákaznický servis apod.)?
4. Ekonomický model – jaký je cílový ekonomický model, který přinese požadované finanční výsledky?
5. Systém řízení – jaké jsou klíčové komponenty systému řízení, který pomůže lidem ve společnosti optimalizovat výkon vaší strategie (organizační přístup, nábor a řízení lidí, komunikační systémy, porady, rytmus, klíčové reporty a další komponenty, které dosadí na místo správné lidi, umožní jim dělat svou práci nejlépe, dobře spolupracovat, maximalizovat nasazení a efekt apod.)?

### **Při tvorbě strategie a hledání výhody je třeba odpovědět si na otázky „jak“**

- Jak dostat klíčové lidi do vaší firmy a kolem ní?
- Jak rozvíjet další klíčové zdroje?
- Jak rozvíjet klíčové aktivity?
- Jak dosáhnout vytvoření cílového ekonomického modelu?
- Jak rozvíjet klíčové komponenty systému řízení?

## Vzdělávání v rámci ČR – poznatky z praxe

Vstupem do Evropské unie v roce 2004 získala Česká republika možnost podílet se na využívání prostředků strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Jednou z možností, kterou měly firmy k dispozici pro vzdělávání byl **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**, který vymezuje priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti z Evropského sociálního fondu v období 2007-2013.

Operační program vymezuje osm základních věcných prioritních os, které pokrývají problematiku adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, včetně integrace skupin ohrožených sociálním vyloučením, rovných příležitostí, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

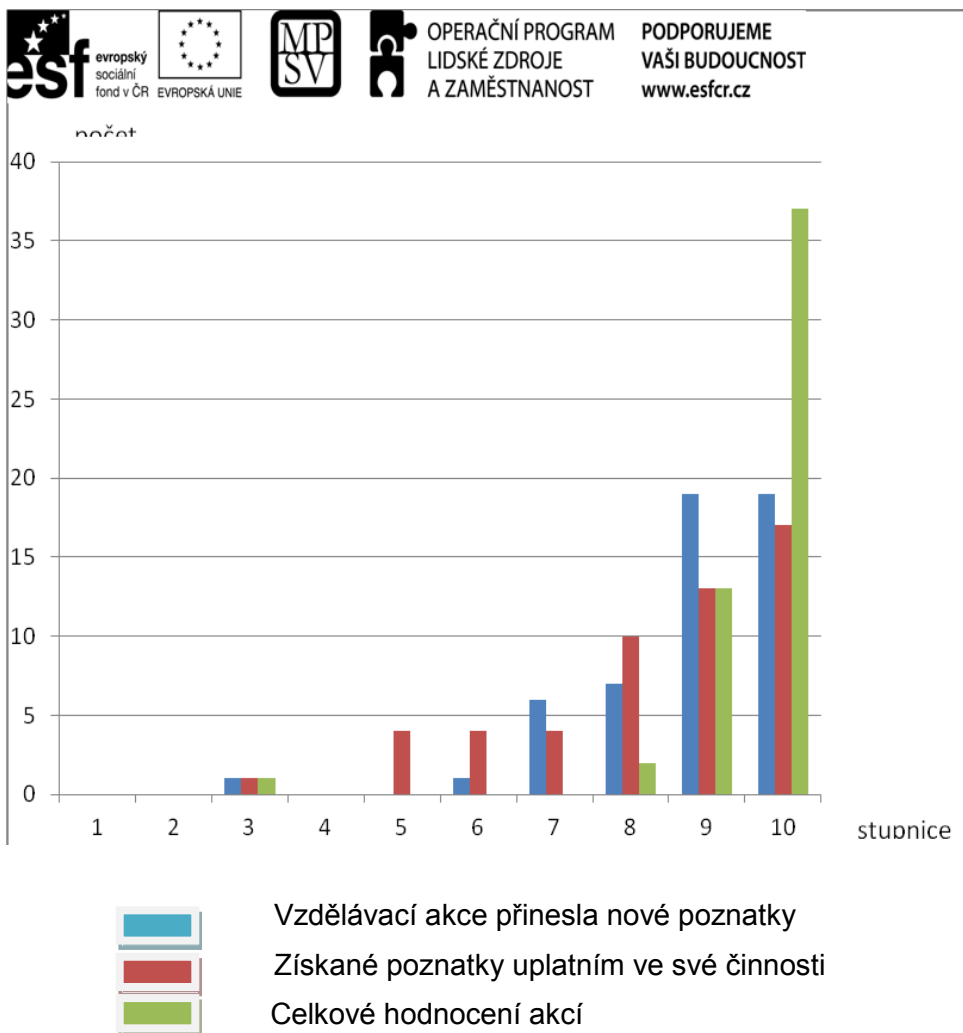
Šetření ČSÚ zjistil, že velké rezervy existují právě ve skupině pracujících. Podle výsledků šetření se zúčastnilo neformálního vzdělávání 4 týdny před konáním šetření 5,5 % všech pracujících. Z jednotlivých odvětví bylo zjištěno velmi nízké zapojení do systému dalšího vzdělávání především v odvětvích zpracovatelského průmyslu (3,8 %), stavebnictví (2,4 %) a zemědělství (2,6 %).

Ve srovnání se zeměmi Evropské unie zůstává nadále vysoký podíl zaměstnanosti v sekundárním sektoru a nízký podíl v sektoru terciárním. Přesto je právě terciární sektor perspektivním sektorem a především v odvětvích strategické služby, informační technologie - IT, e-business, kde lze očekávat zvýšení podílu zaměstnanosti, resp. růst poptávky po pracovní síle s příslušnou kvalifikací.

Společnost MODIA, která do poslední doby patřila do uskupení firem kolem Tesly Jihlava, využila možnosti tohoto vzdělávacího programu s následujícími parametry:

VYBRANÉ PARAMETRY PROJEKTU	MODIA + TESLA
Celkové způsobilé výdaje projektu	13 450 350,- Kč
Z toho náklady na kurzy	6 593 015,- Kč
Dosavadní čerpání z celkových způsobilých výdajů	4 327 383,- Kč
Počet podpořených osob do 2/2012	188
Počet úspěšných absolventů do 2/2012	639

## PŘÍKLAD HODNOCENÍ KURZU EXCEL



### Závěr

Výše uvedené nedostatky některých nástrojů pro měření výkonnosti podniku ještě nemusejí nutně znamenat, že by tyto nástroje byly nepoužitelné.

Za prvé není k dispozici zatím žádný známý nástroj, který by nedostatky svých předchůdců bezesbytku odstranil.

Za druhé jediné praktické doporučení pro řídicí sféru spočívá v tom, aby se manažeři dobře seznámili s výhodami a nevýhodami různých postupů, nástrojů a konceptů, z nichž některé jsou uvedeny v tomto příspěvku, a s dobrou znalostí věci se pak pro některý způsob hodnocení rozhodli.

Schopnost vybrat si dobře s ohledem na konkrétní podmínky a cíle hodnocení, aplikovat vybraný koncept v souladu s příslušnou metodikou a interpretovat správně získané výsledky s vědomím koncepčních omezení zvoleného postupu-to jsou kroky k eliminaci implicitních nedostatků disponibilních nástrojů pro měření výkonnosti.

Strategie může být z hlediska ostatních kritérií přijatelná, ale přesto může propadnout, protože je neproveditelná. Být proveditelná znamená, že pro realizaci strategie neexistují žádné nepřekonatelné překážky, např.

neodpovídající rozsah a kvalita zdrojů, technologie či načasování ve vztahu k jiným událostem. Rozsah změn musí odpovídat zdrojům a schopnostem.

Zdroje či schopnosti jako základ konkurenční výhody by měly v maximální možné míře splňovat kombinaci dvou základních pohledů, a to je vědomí odlišnosti různých faktorů v jednotlivých odvětvích a úrovní ovládnutí zdrojů a schopností podnikem. Optimálně zvolená kombinace přispěje ke zvýšení kvality prací souvisejících s tvorbou strategie podniku.

Klíčovým prvkem formulace strategie úspěchu-schopnosti je zcela logicky dosažení úspěchu – naplnění firemních cílů, při zohlednění zájmů klíčových zájmových skupin, které mohou strategickým způsobem

ovlivňovat existenci firmy. Přínosem tohoto přístupu je také jednoznačný důraz kladený na implementaci z pohledu prvků a funkcí managementu.

Zatím co moderní myslitelé v oblasti managementu už pochopili, že kapitalismus a podnikání musí být o něčem jiném než jen o vydělávání peněz, naší modlou je stále krátkodobý zisk za každou cenu.

Bohužel současná krize a zároveň rostoucí globalizace podnikání nám ukazují, že budoucnost dlouhodobé úspěšnosti podniku je založena na schopnosti inovovat a tvořivě využít znalostí pro vytvoření hodnoty. Trh a ekonomika nejsou funkční v případě absence etiky, morálky a odpovědnosti.

Chceme-li být v budoucnu úspěšní, je nejvyšší čas změnit vnímání manažerských oborů a vzdělávání managementu.

Noví manažeři by měli být zejména odborníci na:

- vedení týmů
- řízení změn

a mít schopnost:

- motivace
- komunikace

- týmových tvůrců
- jasné představy o etice podnikání a potřebě společenské odpovědnosti

Dnešní globální svět, vytváření trvalých nejistot a celosvětová konkurence vyžadují zcela nový přístup k podnikání a řízení podniku. Management by měl být vnímán v kontextu dlouhodobého rozvoje podniku v tomto nejistém prostředí s přesahem potřeby trvalého rozvoje celé společnosti.

Bohužel česká realita je stále na míle vzdálená fungujícímu modelu a budeme i nadále ztrácet za moderními zeměmi.

## Literatura

- [1] COATES, CH. *Efektivní řízení*. Přel. S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997.
- [2] COLLIS, D. J. Research Note: How valuable are organizational capabilities.
- [3] FREILING, J. A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue*, 2004,
- [4] GRANT, R.M. *Contemporary strategic analysis*. 6th ed. Blackwell Publishing, 2008.
- [5] HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management -Competitiveness and Globalization*, Pub, 2004.
- [6] HITT, M.A. - IRELAND, R.D. - HOSKISSON, R.E. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. 1997.
- [7] PORTER, MICHAEL E. *Competitive Advantage*. 2004.
- [8] ZICH, R. Rozvoj managementu jako faktoru budoucí konkurenceschopnosti firmy. 2002.
- [9] ZICH,R. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěchuschopnosti ve vztahu k pojetí založenému na zdrojích a hlavních kompetencích.
- [10] Sedláčková, H. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. Acta Oeconomica Pragensia - 2007.



## **Kontaktní údaje**

Ing. Šubrt Jiří  
MODIA, a.s.  
Divize Jihlava  
Hruškové Dvory 53  
586 01 JIHLAVA  
tel.: +420 567 113 461  
e-mail: [subrt@modia.cz](mailto:subrt@modia.cz)

# Parametry efektivity procesů

Zdeněk Vlach

## **Abstrakt**

*Práce popisuje poznatky z průmyslové praxe v oblasti měření parametrů procesů za účelem zvyšování jejich efektivity ve společnosti AGADOS. Pozornost je věnována procesu „Příprava a plánování výroby“, který patří mezi ty procesy, u kterých je náročné stanovit metriky a získat data o způsobilosti procesu. Uplatněné metody, použité nástroje a jejich efektivním aplikováním, bylo dosaženo vynikajících přínosů.*

**Klíčová slova:** parametr, efektivita, proces

## **Úvod**

Vypořádání se s neustále narůstajícími požadavky na jakost produktů vyžaduje, aby podnikatelské subjekty neustále iniciovali kroky, které budou v rámci konkurenceschopnosti překračovat očekávání zákazníků a zároveň stále vytvářet zisk. Není to povinnost, ale důležitý krok k dlouhodobé životnosti organizace.

Pro dosažení efektivních výsledků je nutné používat vhodných metod a nástrojů. Před jejich aplikací je podmínkou provádět monitoring a sběr dat, která vykazují skutečný stav.

Cílem práce je popsat poznatky především v oblasti měření parametrů procesu „Příprava a plánování výroby“ ve společnosti AGADOS, kterými bylo dosaženo zlepšení efektivity procesu. Hodnocení je prezentováno za období 2008 – 2011.



Obr. 0.1 Letecký snímek společnosti AGADOS

## 1. Organizace a parametry

Pro vytvoření určitého nadhledu jsou v této kapitole uvedeny vybrané charakteristiky společnosti a její přístupy v oblasti parametrů procesů.

### 1.1 Profil společnosti

Název společnosti:	AGADOS, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	Průmyslová 2081, 594 01 Velké Meziříčí
Identifikační číslo:	43378391
Datum zápisu do OR:	31.12.1991
Statutární orgán:	Jednatel
Základní kapitál:	5 000 000 Kč (od 04.12.2002)

Hlavní CZ-NACE: 29.20 - Výroba karoserií motorových vozidel;  
výroba přívěsů a návěsů

Obrat: 392 000 tis. Kč (za rok 2011)

Počet zaměstnanců: 125 (k 31.12.2011)

Organizace AGADOS se stala v době svého založení prvním podnikatelským subjektem v České republice, jehož hlavním výrobním programem se stala výroba vozidel kategorie O1 a O2, tj. přívěsy pro osobní a nákladní vozidla.

Definice kategorie vozidel dle směrnice 70/156/EHS:

- Kategorie O1: Přípojná vozidla s maximální hmotností nepřevyšující 0,75 t.
- Kategorie O2: Přípojná vozidla s maximální hmotností vyšší než 0,75 t, ale nepřevyšující 3,5t.

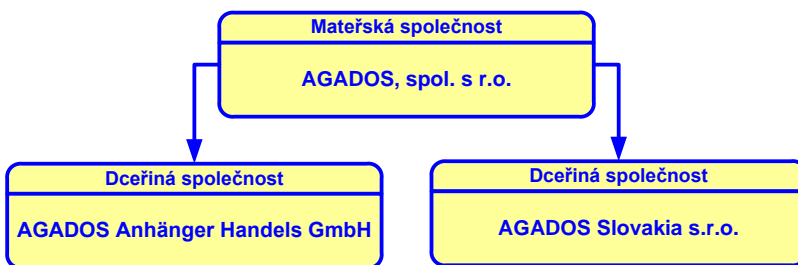
Co se týče skladby produktu organizace dle typů, variant a verzí, jedná se o charakteristickou zakázkovou a malosériovou výrobu. Tento typ výroby se vyznačuje tím, že pro každý finální produkt je znám konkrétní zákazník anebo se provádí výroba na sklad.

## 1.2 Struktura společnosti

Společnost AGADOS se sídlem ve Velkém Meziříčí zaměstnává v současné době:

- 125 zaměstnanců ve Velkém Meziříčí – AGADOS, spol. s r.o.,
- 5 zaměstnanců v Schöneberg – AGADOS Anhänger Handels GmbH,
- 40 zaměstnanců v Modre – AGADOS Slovakia s.r.o.

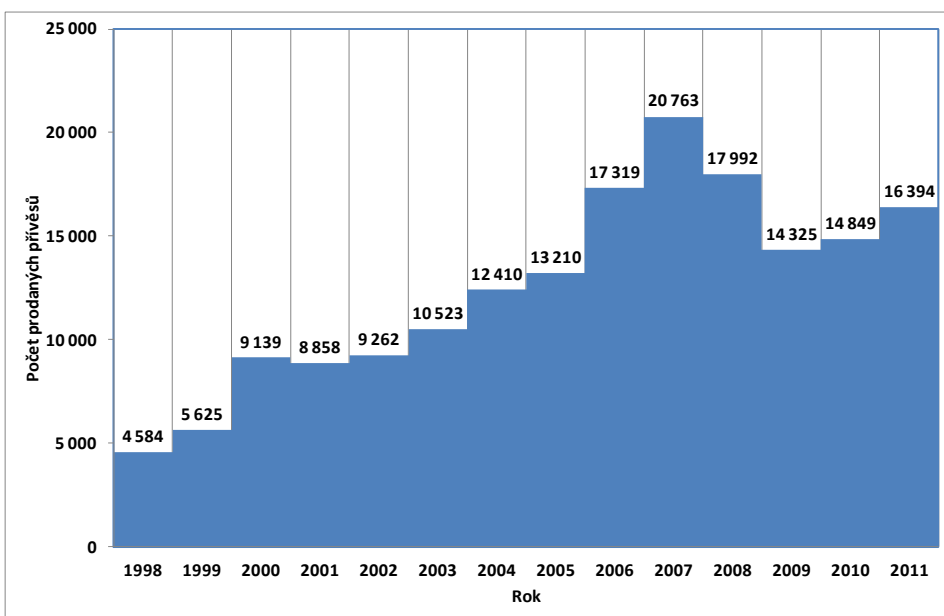
AGADOS má v dceřiných společnostech 100% majetkový podíl.



Obr. 1.1 Struktura společnosti AGADOS (autor)

### 1.3 Procesy společnosti

Neustálý nárůst prodeje produktů, viz obr. 1.2, byl v roce 2002 podnětem pro strategické rozhodnutí vedení společnosti o zavedení systému managementu jakosti (QMS).

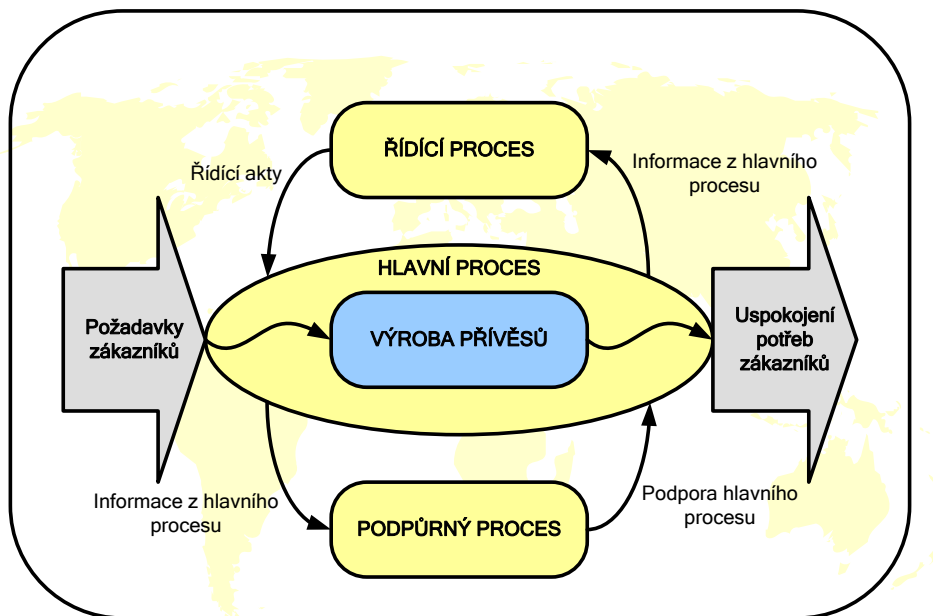


Obr. 1.2 Prodej přívěsů kategorie O1 a O2 (autor)

Pro splnění tohoto strategického rozhodnutí byl vytvořen útvar „Řízení jakosti“. Požadavek na zavedení systému byl:

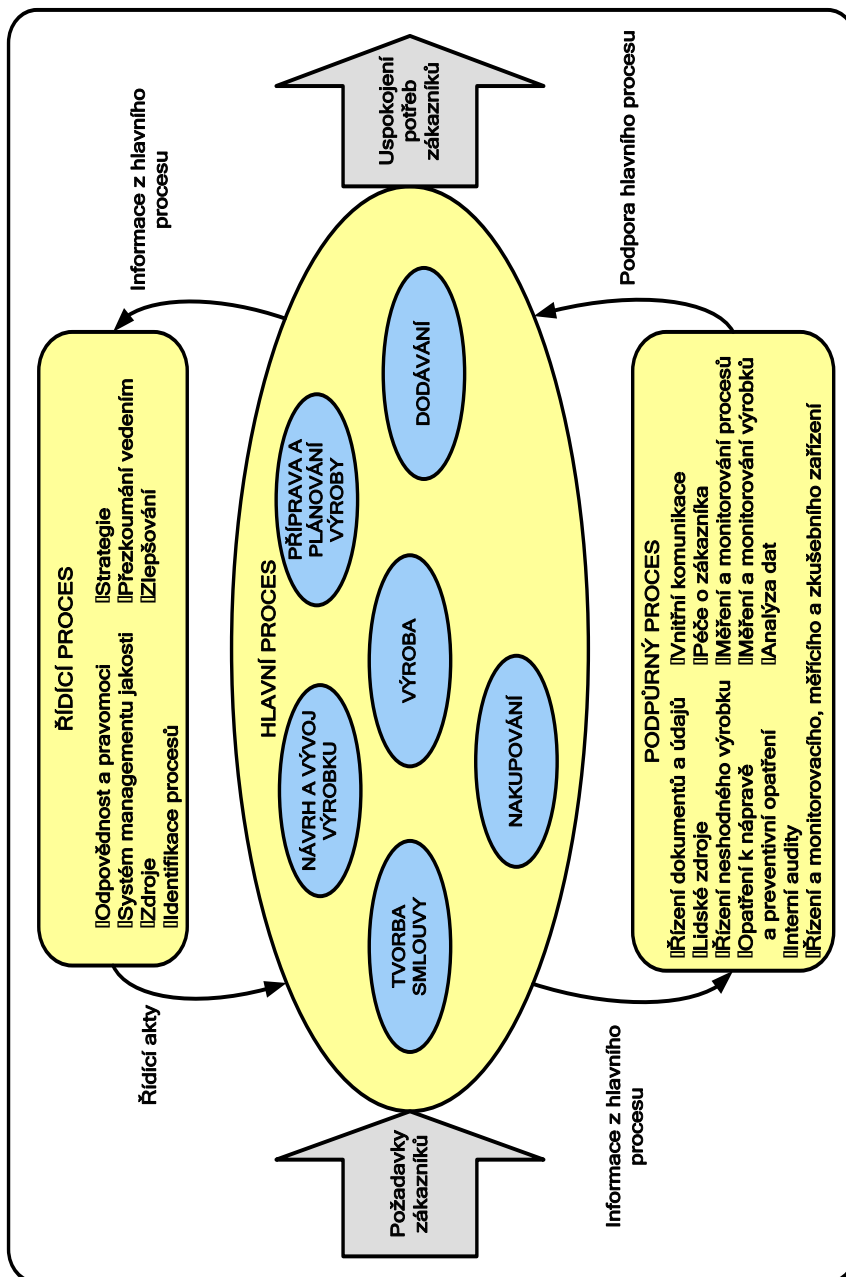
**„Stabilizovat jakost produktů s orientací na procesní řízení“.**

Procesní řízení vyžaduje systematickou identifikaci procesů společnosti a jejich vzájemné působení. Zobrazení procesů v organizaci, viz obr. 1.3, identifikuje všechny procesy, které tvoří realizační proces (hlavní proces – zabezpečuje požadavky zákazníků; tvoří přidanou hodnotu), řídicí a podpůrné procesy jsou zobrazeny v obr. 1.4.



**Obr. 1.3** Základní zobrazení procesů v organizaci (autor)

Při zabezpečování hlavního procesu jsou ve společnosti aplikovány veškeré požadavky ČSN EN ISO 9001 včetně vývoje.



Obr. 1.4 Zobrazení všech procesů v organizaci (autor)

## 2. Měření a monitorování procesů

AGADOS v rámci svých činností uplatňuje metody monitorování a měření procesů systému managementu. Tyto metody mají mít schopnost prokazovat u požadovaných procesů jejich výsledky. Jestliže není dosaženo plánovaných hodnot, má být přijata náprava.

Prvotní nastavení základních parametrů a znaků procesů (2002) proběhlo na základě konzultace externího poradce z oblasti QMS.

Má-li být proces výkonný a efektivní musí se hodnoty/meze pohybovat v požadovaných mezích.

Z hlediska výběru znaků s odstupem času bylo zjištěno, že ne všechny mají vypovídající schopnost o způsobilosti procesů. V rámci časového vývoje docházelo k přezkoumání definicí parametrů, jejich hodnot, metodik sběru dat a jejich zpracování. Výstupem jsou jednoduché analýzy znaků, které ovlivňují zásadním způsobem stabilitu celého procesu.

Stále se, ale nedařilo stanovit vypovídající parametry pro proces „Příprava a plánování výroby“ a tak měřit jeho efektivnost. V období 2003 až 2008 se sledovali parametry a jejich meze uvedené v tab. 2.1.

Tab. 2.1 Parametry procesu „Příprava a plánování výroby“ 2003 až 2008

Proces	Parametr	Hodnoty/meze	Četnost hodnocení	Skutečnost
<b>Příprava a plánování výroby</b>	Termín přípravy	Min. 2 dny před zadáním zakázky do výroby	Každý týden	Standardně plněno
	Bezchybnost zpracování podkladů pro výrobu	Žádná chyba ve výrobní dokumentaci	Každý týden	Závažné nebyly

Tyto zvolené parametry a jejich meze, nebylo dost možné, po celý časový úsek, monitorovat a měřit. Nebyly k dispozici adekvátní data a popravdě řečeno s měřením efektivity tohoto procesu má své problémy více organizací, ať již velkých či malých.



V hodnocení skutečného stavu se uvádělo subjektivní hodnocení majitele procesu, které se sice tváří, že je vše v pořádku, ale určitě to není hodnocení způsobilosti procesu jako takového.

## **2.1 Nápravná opatření pro měření a monitorování procesu**

V této kapitole uvedeme seznam přijatých opatření, která byla aplikována v roce 2008 až 2009 v rámci neustálého zlepšování v dané oblasti monitoringu procesu „Příprava a plánování výroby“, po analýze stávajícího stavu:

- týmová spolupráce při identifikování procesu,
- analýza činností v rámci procesu,
- analýza s cílem zjištění znaků, které ovlivňují průběh procesu,
- posouzení činností v procesu a jejich náročnost,
- regulace procesu,
- zlepšování procesu.

Důležitou a nezastupitelnou roli měl v této oblasti zlepšování podnikový ERP systém, který se stal schopným a adekvátním nositelem informací o průběhu procesů. Pro oblast evidence a řízení řešeného procesu proběhla úprava funkcí a integrace dat.

## **3. Výsledky přijatých opatření a parametrů procesu**

Výstupy přijatých opatření a hodnot parametrů procesu prezentujeme za období 2008 až 2011.

Pro dosažení požadované úrovně měření a monitorování procesu byl pro tento účel vytvořen tým a zvolen jeho vedoucí. Skladby týmu byla stanovena takto:

- vedoucí týmu – ved. řízení jakosti
- členové týmu – ředitel společnosti, ved. obchodního úseku, ved. nákupu ved. výroby, mistr výroby, pracovníci technologické přípravy, pracovníci přípravy a plánování výroby, pracovník IT.

V rámci udržení hybné síly týmu bylo využito metod založených na datech a znalostech.

Po identifikace procesu proběhla pomocí vývojového diagramu analýza skutečných činností a ideálního průběhu procesu. Především byly definovány 3 druhy výrobních zakázek, dle jim vlastních charakteristik:

- polotovarová výrobní,
- finální výrobní,
- finální náběhová.

Po přezkoumání stavu databáze IS byla provedena úprava funkcí, které zajistili **jednoduché získávání dat**, pro hodnocení definovaných parametrů. Tyto znaky byly voleny tak, aby měli vypovídající schopnost o způsobilosti procesu, byly měřeny a monitorovány kritické ukazatelé a parametry. Zvolené parametry a jejich požadované hodnoty jsou uvedeny v tab. 3.1.

**Tab. 3.1 Parametry procesu „Příprava a plánování výroby“**

Proces	Parametr	Hodnoty/meze	Četnost hodnocení
<b>Příprava a plánování výroby</b>	Rozdíl mezi potvrzením sml. a převzetím TPV	Max. 2 dny – finální, náběhové	čtvrtletně
	Rozdíl mezi vygenerování dok. a zah. výroby	Min. 2 dny před zahájením výroby	čtvrtletně
	Počet změn po zahájení výroby /montáže (FN)	Max. PV 3%, FV 5%, FN 10%	čtvrtletně

Posouzení náročností činností v přípravě a plánování výroby, proběhlo dle druhu výrobních zakázek:

- polotovarová výrobní – malosériové opakující se zakázky, výrobní dokumentace zpracována,
- finální výrobní – zakázkové a malosériové opakující se zakázky s malými změnami ve zpracované dokumentaci,
- finální náběhová – zakázková výroba, zakázky s velkými změnami, při zpracování výrobní dokumentace, atypická výroba.

Sběrem dat v delším časovém období a dosažením požadovaných výstupů, bylo dosaženo regulací procesu a reaktivním zlepšováním.

Základním předpokladem konkurenceschopnosti je uplatňování neustálého zlepšování. Výsledky této a výše uvedených aktivit řešené problematiky jsou uvedeny v tabulce 3.2.

Tento výstup nám dává k dispozici přehled o úspěšném vývoji efektivity procesu „Příprava a plánování výroby“.

Je pozoruhodné, jak se dařilo při nárůstu výrobních zakázek v roce 2011, dosahovat dobrých výsledků, i když některé hodnoty parametrů byly mírně mimo požadovanou mez.

Daleko důležitější je, že se podařilo v rámci procesního řízení u procesu PPV monitorovat a měřit kritické ukazatelé, a tím i vykazovat skutečnou způsobilost procesu.

Tab. 3.2 Výsledky parametrů procesu PPV 2008 - 2011

<b>Parametry procesu PPV a hodnocení 2011/2009</b>					
<b>Počet ukončených zakázek</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	2454	2042	2543	3127	+ 53 😊
Finální výr.	7813	6047	6294	6361	+ 5 😊
Finální náběhové	-	396	815	893	+ 125 😊
<b>Rozdíl potvrzené smlouvy - převzetí TPV [dny]</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	-	-	-	-	-
Finální výr.	4,6	1,6	2,3	2,2	+ 38 😞
Finální náběhové	-	5,3	3,4	4,5	- 15 😊
<b>Rozdíl generování zak. – zahájení výroby [dny]</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	0,1	1,5	2,0	2,0	+ 33 😊
Finální výr.	7,0	4,6	7,9	8,3	+ 20 😊
Finální náběhové	-	1,8	11,7	12,7	+ 605 😊
<b>Počet změn ve výrobní dokumentaci</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	835	652	813	650	0 😊
Finální výr.	52612	26918	21610	23388	- 13 😊
Finální náběhové	-	11743	30891	32889	+ 180 😞
<b>Počet změn po zahájení výroby</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	804	603	711	614	+ 2 😞
Finální výr.	5265	2497	721	713	- 87 😊
Finální náběhové	-	6923	12750	13788	+ 99 😞
<b>Počet změn po zadání data montáže</b>					
<b>Typ výr. zakázky</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011/2009 [%]</b>
Polotovar. výr.	-	-	-	-	-
Finální výr.	-	-	-	-	-
Finální náběhové	-	1640	656	684	- 58 😊

Největší význam dle typu zakázek je dán finálním výrobním zakázkám. Je to z důvodu četnosti a rentability produktů. U těchto zakázek došlo k těmto průměrným změnovým stavům, v porovnání 2011/2009:

- počet zakázek se zvýšil o 5 %,
- převzetí potvrzené zakázky ke zpracování trvá 2,2 dne,
- výrobní podklady jsou k dispozici dříve o 20% (2011 – 8,3 dne)
- počet změn se snížil o 13 %,
- počet změn po zahájení výroby se snížil o 87 %.

#### **4. Závěr**

Ekonomického přínosu v procesu PPV bylo dosaženo formou procesního řízení, jehož výsledkem bylo docíleno zlepšováním, a nemalou roli zde měl i tým, kterému se podařilo uplatnit navržená opatření.

Vytvořené nástroje v podnikovém informačním systému jsou velkou podporou pro získávání dat, která slouží pro monitoring a vykazují hodnoty o způsobilosti procesu.

Dosažení dané efektivnosti v PPV je o to důležitější, že tento proces mimo jiné ovlivňuje:

- termíny dodání produktu zákazníkovi (převzetí potvrzené smlouvy, zpracování výrobních podkladů,...),
- vytvoření více prostoru pro následující procesy (nákup, výroba),
- náročnost v rámci samotného procesu (minimalizace změn, oprava kusovníků, postupů,...),
- vznik neshod v následujících procesech.

Uplatněnou aktivitou bylo dosaženo konkrétních přínosů:

- zvýšení konkurenční schopnosti,
- zkrácení doby dodání,
- optimalizace zpracování výrobních podkladů,
- zkrácení doby zpracování,
- snížení neshodnosti produktů,
- zvýšení výkonnosti procesu.

Výsledky parametrů efektivnosti procesu PPV mají pozitivní vliv jak na výkonnost předvýrobních, výrobních, tak i po výrobních činnostech v rámci organizace.

## Literatura

- [1] BRASSARD, M. – RITTER, D. *Memory Jogger™ II. Kapesní průvodce nástroji pro neustálé zlepšování a efektivní plánování*. 1.vyd., Česká společnost pro jakost, Praha 2005, 164 s. ISBN 80-02-01758-7.
- [2] ČSN ISO 10014. *Management kvality - Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů*, Český normalizační institut Praha, 2007. 56 s.
- [3] *Dokumentace QMS*. AGADOS, spol. s r.o. Březen 2009
- [4] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4.vyd., Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [5] NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. 1. vyd., Management Press Praha, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

## Seznam použitých zkratk a symbolů

CZ-NACE	-	Klasifikace ekonomických činností
OR	-	Obchodní rejstřík
QMS	-	System managementu jakosti (Quality Management System)

## Seznam příloh

Příloha 1	Analýza parametrů efektivity procesů ukončených zakázek 2008 - 2011
-----------	--

## Kontaktní údaje

Ing. Zdeněk Vlach  
AGADOS, spol. s r.o.  
Průmyslová 2081, 594 01 Velké Meziříčí.

**Vzdělání  
a  
konkurenceschopnost**

# Účetnictví a daně na VŠPJ pro podnikatelskou praxi

Marie Borská, Irena Fatrová

## **Abstrakt**

*Ve svém příspěvku se zabýváme předměty týkajícími se účetnictví, daní a předmětů s nimi souvisejícími vyučované na naší škole. V krátkém rozboru jejich obsahu následně vyvozujeme závěry – vyhodnocujeme jejich klady a zápory – s následným navržením možných řešení.*

**Klíčová slova:** účetnictví, daně, student, ekonomika, praxe

## **Úvod**

Tématem konference je konkurenceschopnost. Toto téma je dnes velice aktuální ve všech zemích světa, které směřují k budování nejen materiálního blahobytu, ale snaží se zajistit co možná největší stupeň rozvoje lidské osobnosti jako takové.

Česká republika, která je v současné době začleněná mezi země Evropské unie, se snaží tohoto cíle dosáhnout nejen prostřednictvím ekonomického růstu. Její snahou je také určit směr rozvoje pomocí znalostní ekonomiky a co nejlepším poznáním společnosti.

K tomuto cíli přispívá především naše školství, čili i přímo naše škola – Vysoká škola polytechnická Jihlava. Z tohoto hlavního cíle se odvíjí snaha našich pedagogických pracovníků dosáhnout toho, aby naši studenti našli co možná nejlepší uplatnění v praxi – tzn. na trhu práce.

Tímto se bude zabývat náš příspěvek, který jsme zaměřily na to, jak předměty v oblasti účetnictví, daní a na ně navazující předměty přispějí k uplatnění studentů v podnikatelské sféře. Je vidět, že jsme již náš cíl zkonkretizovaly a úzce zaměřily na možné podnikání studentů nebo jejich působení u podnikatelských subjektů.

## **Nabídka vyučovaných předmětů**

### **Povinné předměty:**

- FU1 – Finanční účetnictví 1
- FU2 – Finanční účetnictví 2
- MU – Manažerské účetnictví

- DAN – Daně pro FR
- OMP – Odměňování a mzdové praktikum

### **FU1 – Finanční účetnictví 1**

Cílem kurzu je schopnost studenta zobrazit jednotlivé hospodářské operace v průběhu účetního období na účtech, setavit rozvahu a výsledovku. Důraz je kladen na porozumění jednotlivých účetních případů ve vzájemných souvislostech a vysvětlení dopadu jednotlivých účetních případů na rozvahu, výsledovku a peněžní prostředky účetní jednotky.

### **FU2 – Finanční účetnictví 2**

V navazujícím kurzu na FU1 se studenti zabývají účetními postupy na konci účetního období, sestavují účetní závěrku dle české legislativy. Umí transformovat účetní výsledek hospodaření na daňový základ, vypočtou daň z příjmů a sestaví samostatně jednotlivé výkazy – rozvahu, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků.

V průběhu tohoto kurzu se rovněž studenti seznamují s účetním softwarem, dokáží evidovat jednotlivé účetní případy, umí provést analýzu rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu o peněžních tocích a svoje výsledky umí interpretovat.

### **OMP – Odměňování a mzdové praktikum**

Cílem kurzu OMP je aplikace právních norem z oblasti mzdového účetnictví, pochopení výpočtu mezd, náhrad mezd a nemocenských dávek. Studenti pochopí zdaňování příjmů ze závislé činnosti, roční zúčtování záloh a výpočty sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance.

### **MU – Manažerské účetnictví**

V kurzu MU se prohlubují a rozšiřují znalosti studenta o znalosti nástrojů při vnitropodnikovém ekonomickém řízení podniku. Studenti dokáží vysvětlit jednotlivé metody uplatňované při kalkulaci, zkalkulovat náklady výkonů, sestavit rozpočty středisek a zaúčtovat jednotlivé transakce ve vnitropodnikovém nákladovém účetnictví podniku. Umí vyhodnotit plnění rozpočtu nákladů a zisku.

### **DAN – Daně pro FR**

Cílem kurzu je základní orientace v daňové soustavě ČR, pochopení principů jednotlivých daní, /Daň z příjmů, DPH, Daň silniční, Daň z nemovitostí, Daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí, Zákon



o rezervách atd./, student dokáže analyzovat data dle jednotlivých dílčích základů daně v členění „daňově účinné a daňově neúčinné“, vyhledat si relevantní informace a následně sestavit příslušné daňové přiznání.

Problematika účetnictví a daní, se týká všech subjektů v praxi, prochází neustále legislativními změnami. Naším cílem je připravit studenty co možná nejlépe pro praxi, navázal na výše uvedené předměty další, povinně volitelný předmět s názvem „Daně pro podnikovou praxi“

### **Povinně volitelný předmět:**

- DPP – Daně pro podnikovou praxi

#### **DPP – Daně pro podnikovou praxi**

Cílem kurzu je uvedení studentů do problému daňového systému ČR v praxi. Na základě praktických příkladů student zná a chápe mechanismy daní, jejich konstrukci a orientuje se v daňových zákonech, dokáže sestavit jednotlivá daňová přiznání – daň z příjmu právnických osob, daň z příjmu fyzických osob, DPH a veškerá majetková daňová přiznání. Dokáže jednat s finančním úřadem i elektronickou cestou.

V souvislosti s požadavky studentů, kteří se chtějí v budoucnu věnovat problematice účetnictví, daní i mezd, jsme připravily navazující volitelné kurzy, ve kterých se studenti zabývají konkrétními problémy jednotlivých oblastí.

### **Předměty volitelné:**

- DPH - Daň z přidané hodnoty
- PFO – Podnikání fyzické osoby
- MAP – Mzdová agenda pro podnikovou praxi
- DE – Daňová evidence

#### **DPH – Daň z přidané hodnoty**

V návaznosti na předcházející kurzy je tento volitelný předmět podrobně zaměřen na problematiku DPH včetně veškerých legislativních změn a novinek. Zabývá se konstrukcí DPH - předmět, poplatník, místo plnění, datum plnění atd., student pochopí fungování DPH ve vztahu k EU a ostatnímu světu - dovoz, vývoz. Dokáže sestavit daňové přiznání včetně záznamní povinnosti a dalších souvisejících výkazů.

## **PFO – Podnikání fyzické osoby**

Cílem předmětu je využití teoretických znalostí při podnikání fyzické osoby a pochopení všech činností podnikatele ve vzájemných souvislostech. Kurz je zaměřen na fyzické osoby vedoucí daňovou evidenci i na fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku, které vedou účetnictví. Na prakticky zaměřených cvičeních se studenti naučí vystavovat účetní doklady v tuzemsku i v rámci EU, naučí se zpracovávat veškerou evidenci na PC v ekonomickém systému POHODA, dokáží zpracovávat mzdy, vystavovat povinné formuláře, sestavovat daňová přiznání /DPFO, DPH, Souhrnné hlášení, Vyúčtování ze závislé činnosti, daň silniční, přehledy pro správu sociálního zabezpečení, pro zdravotní pojišťovny atd/.

## **MAP – Mzdová agenda pro podnikovou praxi**

Předmět je nadstavbou předmětu Odměňování a mzdové praktikum z důvodu využitelnosti mzdových předpisů a výpočtů v pozdější praxi studentů. Studenti by na tyto poznatky měli navázat při absolvování semestrální praxe. V předmětu bude využito konkrétních údajů z firem na Vysočině, a to z oblasti výrobní, obchodní, neziskové sféry a firem soukromých podnikatelů fyzických osob. V předmětu budou využity vzájemné vazby mezi zaměstnavateli, finančním úřadem, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, Kooperativou, inspektorátem práce a orgánem bezpečnosti práce.

## **DE – Daňová evidence**

Cílem tohoto předmětu je objasnění daňové evidence, podmínky jejího vedení v návaznosti na daň z příjmu fyzických osob, vedení knih daňové evidence. Zpracování variantních příkladů na počítačích. Komplexní praktický příklad - povinnosti vůči FÚ, OSSZ, ZP, přihlášky, odhlášky zaměstnanců, registrace k daním, přihlášky zaměstnavatele, zpracování přehledů, peněžní deník, knihy pohledávek a závazků, mzdové listy, daňové přiznání k dani silniční, k dani z příjmů fyzických osob, vyúčtování daní.

## Zařazení jednotlivých předmětů ve studijním plánu

Předmět	Semestr studia	Počet kreditů	Hod.P+CV prez./kombi
FU1	1	4	1+2 / 3+8
FU2	2	5	1+2 / 3+8
OMP	4	3	1+2 / 3+8
MÚ	4	6	2+2 / 6+8
DAN	5	6	2+2 / 6+8
DPP	5	5	2+2 / 6+8
DPH		2	0+2 / 0+2
PFO		2	0+2 / 0+2
MAP		2	0+2 / 0+2
DE		2	0+2 / 0+2

### Výsledky, návrhy

Z výše uvedeného rozboru vyučovaných předmětů na naší škole jsme vyvodily tyto závěry:

#### [1] Je potřeba zavedení dalších předmětů souvisejících s touto oblastí?

Zdá se, že předměty zahrnují již vše potřebné, alespoň v kostce, co může student uplatnit v podnikatelské praxi po ukončení studia. Nabízí se ale otázka: co nejrozšířenější forma středního podnikání u nás? To je společnost s ručením omezeným.

Tato forma podnikání má svá určitá specifika, např. odměňování společníků s.r.o., nově upravenou trestní zodpovědnost jednatelů obchodním zákoníkem, atd.

Možná by stálo za úvahu zařadit do výuky předmět „**Podnikání společností s ručením omezeným**“ od jejich založení až po jejich eventuální likvidaci se všemi navazujícími následky.

**[2] Chybí nějaká oblast, které uvedené předměty nevěnují dostatečnou pozornost?**

Opět se z výše uvedeného se jeví vše, že vše je vyčerpávajícím způsobem obsaženo. Ale co úzce související a navazující zákony v této oblasti, např. zákon 593/1992 Sb. zákon o rezervách? Opravné položky a rezervy jsou zahrnuty v FU 2, ale je zde prostor k řádnému procvičení tohoto zákona? Nebo vyhláška o cestovních náhradách, vyhláška o sazbách zahraničního stravného, zákon č.526/1990 Sb. o cenách, zákon č.151/1997 Sb. o oceňování majetku?

Pochopitelně nelze řešit úplně vše a navíc vyčerpávajícím způsobem. I když studenty upozorníme na existenci těchto zákonů, není třeba si dělat iluze o jejich následném pochopení.

Stálo by za úvahu, zda toto podrobněji neřešit ve FU 2. V tomto kurzu ale není prostor z časových důvodů. Z tohoto se nabízí otázka č.3.

**[3] Výuka účetního SW v FU 2?**

Nevyřešit účetní SW jako samostatný předmět? V rámci FU 2 nejsou studenti schopni pojmut všechny moduly účetního SW a pracujeme ve finále pouze v modulu účetnictví.

**[4] Chybí z této oblasti něco k procvičení v doporučené činnosti pro praxi?**

Hlavní činnosti k procvičení:

- Administrace došlých a vydaných faktur (evidence, kontrola všech náležitostí těchto dokladů, roztřídění a zajištění kontroly jejich věcné správnosti, spoluúčast na jejich zaúčtování, archivaci)
- Zhodnocení interních směrnic pro vedení účetnictví, příprava znění jejich novel či vytvoření chybějících (kontrola souladu vnitřních norem se zákonnými povinnostmi v oblasti stanovení účtového rozvrhu, oceňování, inventarizace, odepisování, zásad tvorby opravných položek, plánu oprav apod.)
- Příprava podkladů a spoluúčast na provedení přezávěrkových operací (výpočty kurzových rozdílů, prověření a tvorba opravných položek, rezerv, vyčíslení dohadných položek, prvotní kalkulace daňové povinnosti, případně odložené daňové povinnosti)
- Optimalizace daňové povinnosti organizace (hledání potenciálních daňových úspor ve znění daňových zákonů a v jejich výkladech)

- Zpracování podkladů a předvyplnění daňového přiznání k dani z příjmů organizace (rozbor daňových a nedaňových výdajů, prověření plateb na sociální a zdravotní pojištění)
- Zpracování podkladů a předvyplnění daňového přiznání k DPH (roztřídění jednotlivých kategorií plnění, kontrola dokladů o dani na vstupu, výpočet krácení daně na vstupu v případech osvobozených plnění apod.)
- Zpracování podkladů pro statistické hlášení Intrastat
- Výpočet zdanění mzdy, odvodů na SZP, srážek ze mzdy, provedení ročního zúčtování
- Rozbor finančních, účetních a daňových aspektů konkrétní podnikové transakce (např. uzavření leasingové smlouvy, faktoringové smlouvy, směnného obchodu, uzavření insolvenčního řízení s dlužníkem podniku apod.)
- Zjišťování možností získání dotací a podpor pro podnik

#### **Nově navrhuje doplnit o následující činnosti:**

- Student se podílí na sestavování výkazů účetní závěrky – výkaz rozvahy, výkaz zisku a ztrát, výkaz o peněžních tocích a příloha
- Zapojení studenta na sestavení a elektronickém odeslání souhrnného hlášení o vývozu v rámci EU
- Student předvyplní /i elektronicky připraví k odeslání/ výpis z evidence pro daňové účely vedené podle § 92a zákona o dani z přidané hodnoty (novela r. 2012 ve stavebnictví, týká se všech podnikatelských subjektů)

### **Závěr**

Z pohledu regionu Vysočiny má naše škola určitě nezastupitelnou funkci a významné postavení, protože se stala neodmyslitelnou součástí nejen krajské sítě vysokých škol, ale i celostátní. Máme proto eminentní zájem na tom, aby absolventi ekonomického směru naší školy byli velmi dobře připraveni po teoretické i praktické stránce a dokázali se bez problémů uplatnit na trhu práce.

Je jasné, že oblast daní, účetnictví a mezd je velice obsáhlá, neustále se mění a rozvíjí. Proto je třeba jednotlivé předměty, učivo a jejich obsah neustále doplňovat a zdokonalovat tak, aby byli studenti a absolventi těchto oborů slušně vybaveni do praktického života a mohli s úspěchem vykonávat své povolání.

## **Kontaktní údaje**

Ing. Marie Borská  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [borska@vspj.cz](mailto:borska@vspj.cz)

Ing. Irena Fatrová  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [fatrova@vspj.cz](mailto:fatrova@vspj.cz)

# Komparace předmětu Management s obdobně nazvanými předměty na vybraných vysokých školách

Roman Fiala

## **Abstrakt**

*Výuka základů managementu patří mezi nedílné součásti většiny oborů programu Ekonomika a management na vysokých školách v Česku. Cílem článku je provést komparaci předmětů zabývajících se problematikou řízení na vybraných vysokých školách. Porovnání se zaměřuje na obsah, povinnou a doporučenou literaturu a výstupy z učení. Z komparace vychází poměrně vysoká shoda ve všech porovnávaných aspektech, nicméně není tak vysoká jako u předmětu Strategické řízení, u kterého byla provedena na stejném vzorku škol. Dalším cílem příspěvku je zodpovězení otázek týkajících se využití znalostí a dovedností z jiných předmětů v předmětu Management či případného doplnění činností, které by si student mohl procvičit v rámci své celosemestrální povinné praxe.*

**Klíčová slova:** management, komparace, výstupy z učení, literatura

## **Úvod**

Vysoká škola polytechnická Jihlava (VŠPJ) byla zřízena zákonem č. 375/2004 Sb. ze dne 3. 6. 2004 jako první veřejná vysoká škola neuniverzitního směru v České republice a je jedinou veřejnou vysokou školou se sídlem v Kraji Vysočina.

VŠPJ nabízí v současné době 6 akreditovaných studijních oborů (Aplikovanou informatiku, Cestovní ruch, Finance a řízení, Počítačové systémy, Porodní asistentku a Všeobecnou sestru), z nichž všechny kromě Aplikované informatiky mohou studenti absolvovat i v kombinované formě studia. Různorodá škála bakalářských oborů odpovídá na potřeby regionu a je v souladu s názvem školy.

Jak již bylo uvedeno výše, jedněmi z akreditovaných oborů na VŠPJ jsou také obory Finance a řízení a Cestovní ruch. Jeden z povinných předmětů těchto oborů je také Management, který studenti absolvují dle doporučeného studijního plánu v prvním semestru studia. Cílem tohoto příspěvku je provést komparaci tohoto předmětu (z hlediska obsahu,

literatury a výstupu z učení) s obdobně nazvanými předměty vyučovanými na vybraných vysokých školách geograficky blízkých Jihlavě, konkrétně se jedná o tyto instituce: Vysokou školu technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích, Fakultu managementu Vysoké školy ekonomické v Praze, Provozně ekonomickou fakultu Mendelovy univerzity v Brně, Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity, Fakultu podnikatelskou Vysokého učení technického v Brně, Soukromou vysokou školu ekonomickou Znojmo. Mezi další cíle patří také zodpovězení následujících otázek, např. jakých znalostí či dovedností využijí studenti při studiu strategického řízení z jiných předmětů nebo při kterých činnostech k procvičení (vypracovány v rámci projektu Most k partnerství, financovaného Evropským sociálním fondem, operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost) využije student znalostí či dovedností z předmětu Strategické řízení v rámci své povinné celosemestrální praxe.

### **Znalosti a dovednosti využitelné z jiných předmětů**

Předmět Management je v doporučeném studijním plánu jak pro obor Finance a řízení, tak pro obor Cestovních ruch již v prvním semestru studia. Vzhledem k tomu, že ne všechny zahraniční monografie jsou překládány do českého jazyka, bylo by vhodné, kdyby všichni studenti ovládali anglický jazyk. Čtením zahraničních článků či vybraných částí monografií by si studenti osvojili anglickou terminologii z dané oblasti. Bohužel se však u studentů často stává, že anglický jazyk z objektivních důvodů vůbec neovládají, neboť měli na střední škole pouze jeden povinný cizí jazyk – např. němčinu či francouzštinu.

### **Činnosti k procvičení a navazující předměty**

Cílem předmětu Management je seznámit studenty se základy problematiky řízení organizací (ať již ziskových či neziskových, malých, středních i velkých) a vytvořit předpoklady rozvíjení znalostí a dovedností v dalších předmětech studia zaměřených na problematiku řízení - např. Strategické řízení, Řízení jakosti, Řízení lidských zdrojů. V seznamu činností k procvičení na studentské praxi (viz příloha tohoto článku) najdeme činnosti, které studenti získají právě v těchto předmětech orientovaných na problematiku řízení. Seznam činností (dovedností) k procvičení je vypracován dle mého názoru velmi dobře a zahrnuje činnosti jak z oblasti financí a řízení, tak z oblasti základů práva a IT.

Na předmět Management navazují, jak již bylo výše naznačeno, Strategické řízení, Řízení jakosti a Řízení lidských zdrojů. Ve všech těchto předmětech studenti rozvíjejí znalosti a dovednosti získané v Managementu. Po absolvování předmětu Management student získá rovněž obecné způsobilosti a bude schopen koordinovat své činnosti



s ostatními členy týmu. Stejně tak bude umět srozumitelně a přesvědčivě prezentovat výsledky své práce (seminární práce či případové studie) či vyhledávat relevantní zdroje informací.

## **Komparace předmětu Management vyučovaného na Vysoké škole polytechnické Jihlava (VŠPJ) s podobně koncipovanými předměty na jiných vysokých školách**

### **Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE)**

Na VŠTE mají předmět Podnikové řízení I, který je obsahově prakticky stejný. V úvodu semestru je věnován prostor základním pojmům managementu a poté jsou již v jednotlivých týdnech postupně rozebírány jednotlivé sekvenční i paralelní manažerské funkce. Jediná drobná odlišnost je v tom, že v plánu tohoto předmětu explicitně nefiguruje seznámení s vývojem managementu. Shoda v obsahu se odráží i ve velmi obdobně definovaných výstupech z učení. Částečná shoda panuje i v základní a doporučené literatuře předmětů. Jako povinná je v obou sylabech předmětu uvedena publikace profesora Vebera a kolektivu jeho spolupracovníků. Na VŠTE je doporučena její verze z roku 2000 (dotisk 2001 a 2003) s názvem Management: základy, prosperita, globalizace, zatímco na VŠPJ publikace vydaná v roce 2011 s již obměněným názvem Management: základy – moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita<sup>28</sup>. Shoda panuje i v tom, že mezi povinnou literaturu jsou zařazena skripta vydaná na dané škole (Podnikové řízení I na VŠTE a Základy managementu na VŠPJ).

### **Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze (VŠE)**

Na této fakultě VŠE v Praze mají předmět s téměř shodným názvem jako na VŠPJ – Základy managementu. Tomu odpovídá i obsahová shoda, která však není téměř identická jako v porovnání s VŠTE. Ve studijním plánu chybí manažerská funkce plánování (jedna přednáška je věnována manažerským funkcím obecně), navíc je v sylabu uvedena Správa a řízení společností, teorie životního cyklu a Greinerova teorie evoluce a revoluce. Seznam základní (povinné) literatury na Fakultě managementu je relativně rozsáhlý (14 publikací). Mezi těmito jsou všechny, které jsou uvedeny v povinné literatuře na VŠPJ (samozřejmě s výjimkou skript vydaných VŠPJ). Výstupy z učení jsou definovány velmi obdobně.

---

<sup>28</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy – moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

## **Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně**

Shoda v obsahu předmětu je velmi výrazná. Z jedenácti oblastí zmiňovaných v sylabu uvedeném na stránkách Provozně ekonomické fakulty se studenti VŠPJ seznamují s devíti. Navíc je na Provozně ekonomické fakultě probírán Mezinárodní management a Strategický management. Naopak na VŠPJ jsou studenti navíc seznamováni s motivací, řízením lidských zdrojů a vývojem managementu. Základní literatura se skládá pouze z jedné publikace, a to školních skript, v doporučené se ale objevují publikace uvedené rovněž v sylabu VŠPJ (ať již v literatuře doporučené, či povinné). Jako v jediné z porovnávaných škol jsou v sylabu zmiňovány i všeobecné kompetence (obecné dovednosti) typu schopností řešit problémy, schopnost vedení apod.

## **Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity**

Na Masarykově univerzitě je vyučován předmět Management 1, který je z obsahového hlediska velmi obdobný. Na začátku semestru je věnována pozornost úvodu do problematiky a poté jsou probírány postupně jednotlivé manažerské funkce. Na rozdíl od VŠPJ není probíráno řízení lidských zdrojů, naproti tomu je věnována pozornost (při poslední, 13. přednášce) poznatkům a zkušenostem z manažerské praxe a rovněž osobnímu managementu. V porovnání s Fakultou managementu VŠE v Praze zaujme velmi malý počet povinné (1) a doporučené (2) literatury. V doporučené to jsou publikace Vebera a kol. a Donellyho, Gibsona a Ivanceviche s názvem Management<sup>29</sup>, které jsou rovněž uvedeny v sylabu VŠPJ. Výstupy z učení zmiňují zejména znalosti a ve dvou případech rovněž dovednosti. Znalosti jsou definovány velmi dobře.

## **Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (VUT)**

Obsahově je předmět Základy managementu na VUT nejodlišnějším ze všech porovnávaných škol. Názvy přednášek „Typy podnikatelských subjektů“, „Podnikání v turbulentní době – inovace“, „Procesní přístup“, „Řízení změny“ apod. nejsou obsaženy v žádném jiném kurzu základů managementu. V seznamu literatury se objevují tři publikace, vše překlady od zahraničních autorů. Knížka Management od Donellyho, Gibsona a Ivanceviche je v seznamu i na VŠPJ. Výstupy z učení jsou popsány obdobně jako na VŠPJ. Odlišnost je pouze v části, ve které se obsah odlišuje (procesní přístup, řízení změn, řízení rizik,...).

---

<sup>29</sup> DONELLY, J. H. GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

## **Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo (SVŠE)**

Obsahová shoda s SVŠE je vyšší než s VUT, nicméně nižší než třeba s VŠTE. Stejně jako na VŠPJ nechybí v sylabu základní pojmy a vývoj managementu a jednotlivé manažerské funkce, navíc je pozornost věnována podnikové kultuře a systémové charakteristice managementu. Z pěti publikací uvedených v literatuře se s VŠPJ shoduje pouze jedna (Moderní management v teorii a praxi od Vodáčka a Vodáčkové<sup>30</sup>). Ve výstupech z učení je ve shodě s VŠPJ zdůrazňováno klíčové poznání jednotlivých manažerských funkcí: „Jádrem studia managementu jsou nosné funkce managementu plánování, organizování, zahrnující i organizační strukturu podniků, dále charakteristika osobnosti manažera a stylu vedení lidí, jako předpokladu kvalitní práce s lidskými zdroji.“ (6)

### **Závěr**

Na základě provedené komparace šesti předmětů zaměřených na problematiku základů managementu lze konstatovat, že obsahová shoda je relativně vysoká u všech porovnávaných škol. Na druhou stranu ovšem není tak vysoká jako u předmětu Strategické řízení, u kterého byla provedena stejná komparace na stejném vzorku vysokých škol. Důvodem je jistě existence většího počtu literatury, a to nejen té psané česky (ať již českých autorů či přeložené), ale i té zahraniční. Přes tuto skutečnost existují publikace doporučované většinou garantů. Je to zejména knížka od autorského kolektivu pod vedením profesora Vebera, dále monografie Donellyho, Gibsona a Ivanceviche v českém překladu z roku 1997 a publikace Vodáčka a Vodáčkové.

### **Literatura**

- [1] Sylabus předmětu Podnikové řízení I vyučovaný na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Dostupné z: <[http://is.vstecb.cz/predmet/vste/leto2012/PRI\\_1](http://is.vstecb.cz/predmet/vste/leto2012/PRI_1)>.
- [2] Sylabus předmětu Management 1 vyučovaný na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Dostupné z: <[http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/BPH\\_MAN1](http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/BPH_MAN1)>.
- [3] Sylabus předmětu Základy managementu vyučovaný na Fakultě managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Dostupné z: <<https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek>>

---

<sup>30</sup> Vodáček, L., Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

=Z%E1klady%20managementu,Dohledat=Dohledat,obdobi=101,jak=dle\_jmena;predmet=79926>.

- [4] Syllabus předmětu Základy managementu vyučovaný na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Dostupné z: <<https://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-predmetu?apid=111223>>.
- [5] Syllabus předmětu Management vyučovaný na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Dostupné z: <[http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Management,Dohledat=Dohledat,fakulta=43110,obdobi=244,jak=dle\\_jmena;predmet=66325](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Management,Dohledat=Dohledat,fakulta=43110,obdobi=244,jak=dle_jmena;predmet=66325)>.
- [6] Syllabus předmětu Management vyučovaný na Soukromé vysoké škole ekonomické Znojmo. Dostupné z: <<http://www.svse.cz/sylab/anotace/1074>>.
- [7] Zákon č. 375/2004 Sb., Vysoká škola polytechnická Jihlava ze dne 3. června 2004

## **Kontaktní údaje**

Ing. Roman Fiala  
Katedra ekonomických studií Vysoké školy polytechnické Jihlava  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [fiala@vspj.cz](mailto:fiala@vspj.cz)

# Komparace předmětu Strategické řízení s obdobně nazvanými předměty na vybraných vysokých školách

Roman Fiala

## **Abstrakt**

*Výuka strategického řízení patří mezi nedílné součásti mnoha oborů programu Ekonomika a management na vysokých školách v Česku. Cílem článku je provedení komparace předmětů zabývajících se strategickým řízením na vybraných vysokých školách. Porovnání se zaměřuje na obsah, povinnou a doporučenou literaturu a výstupy z učení. Z komparace vychází vysoká shoda ve všech porovnávaných aspektech. Dalším cílem příspěvku je zodpovězení otázek týkajících se využití znalostí a dovedností ze strategického řízení v jiných předmětech studia či případného doplnění činností, které by si student mohl procvičit v rámci své celosemestrální povinné praxe.*

**Klíčová slova:** *strategické řízení, komparace, výstupy z učení, literatura*

## **Úvod**

Vysoká škola polytechnická Jihlava (VŠPJ) byla zřízena zákonem č. 375/2004 Sb. ze dne 3. 6. 2004 jako první veřejná vysoká škola neuniverzitního typu v České republice. Je jedinou veřejnou vysokou školou se sídlem v Kraji Vysočina.

VŠPJ nabízí v současné době šest akreditovaných studijních oborů (Aplikovanou informatiku, Cestovní ruch, Finance a řízení, Počítačové systémy, Porodní asistentku a Všeobecnou sestru), z nichž všechny kromě Aplikované informatiky mohou studenti absolvovat i v kombinované formě studia. Různorodá škála bakalářských oborů odpovídá potřebám regionu a je v souladu s názvem školy.

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z akreditovaných oborů na VŠPJ je také obor Finance a řízení. Jedním z povinných předmětů tohoto oboru je Strategické řízení, které studenti absolvují dle doporučeného studijního plánu v pátém semestru studia. Cílem tohoto příspěvku je provést komparaci tohoto předmětu (z hlediska obsahu, literatury a výstupu z učení) s obdobně nazvanými předměty vyučovanými na vybraných

vysokých školách geograficky blízkých Jihlavě, konkrétně se jedná o tyto instituce: Vysokou školu technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích, Fakultu managementu Vysoké školy ekonomické v Praze, Provozně ekonomickou fakultu Mendelovy univerzity v Brně, Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity, Fakultu podnikatelskou Vysokého učení technického v Brně, Soukromou vysokou školu ekonomickou Znojmo. Mezi další cíle patří také zodpovězení následujících otázek, např. jakých znalostí či dovedností z jiných předmětů využijí studenti při studiu strategického řízení nebo při kterých činnostech k procvičení (vypracovány v rámci projektu Most k partnerství, financovaného Evropským sociálním fondem) využije student znalostí či dovedností z předmětu Strategické řízení v rámci své povinné celosemestrální praxe.

### **Znalosti a dovednosti využitelné z jiných předmětů**

Vzhledem k tomu, že ne všechny zahraniční monografie jsou překládány do českého jazyka, bylo by vhodné, kdyby všichni studenti ovládali anglický jazyk. Čtením zahraničních článků či vybraných částí monografií by si studenti osvojili anglickou terminologii z dané oblasti. Bohužel se však často stává, že studenti anglický jazyk z objektivních důvodů vůbec neovládají, neboť měli na střední škole pouze jeden povinný cizí jazyk – např. němčinu či francouzštinu. Při analýze vnějšího okolí se studenti rovněž potřebují orientovat a najít si potřebné makroekonomické údaje (či jejich predikci), jako je míra nezaměstnanosti, inflace, diskontní sazba ČNB apod. Rovněž je nutné, aby se orientovali v základech práva (např. pro využití analýzy právního a politického prostředí).

### **Využití znalostí a dovedností ze Strategického řízení při celosemestrální praxi**

Z činností určených k procvičení na celosemestrální praxi studentů (příloha č. 1 tohoto článku) se v předmětu Strategické řízení student seznámí se strategickou analýzou a stanovením cílů organizace, příp. rozбором stávající strategie a potřebami její reformulace (provedení situační analýzy podniku s využitím metod PESTE, Porterových pěti konkurenčních sil či SWOT). Všechny organizace (ať již ziskové, neziskové, malé či velké) musí sledovat změny ve vnějším prostředí organizace a také na ně náležitě reagovat. Na oblast strategické analýzy by student mohl napsat bakalářskou práci a být v tomto firmě či organizaci nápomocen.

### **Návaznost předmětu**

Na problematiku probíranou v předmětu Strategické řízení již není v rámci studia na VŠPJ přímá návaznost. Z toho důvodu je také předmět

v doporučeném studijním plánu vhodně zařazen do pátého, tedy posledního semestru, který studenti tráví ve škole (šestý semestr je vyhrazen celosemestrální praxi).

## **Komparace předmětu Strategického řízení vyučovaného na Vysoké škole polytechnické Jihlava (VŠPJ) s podobně koncipovanými předměty na jiných vysokých školách**

### **Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (VŠTE)**

Na VŠTE je vyučován předmět s názvem Strategický management. Ten je obsahově velmi obdobný v porovnání s předmětem Strategické řízení na VŠPJ s výjimkou posledních tří přednášek, ve kterých se kolegové z VŠTE zaměřují na řízení strategických změn, strategické aliance a trendy v internacionalizaci a globalizaci, zatímco na VŠPJ je zařazena do kurzu problematika managementu rizika a krizového řízení. U povinné literatury je shoda v publikaci Keřkovského a Vykypěla<sup>31</sup>, doplněná na VŠPJ Porterovými monografiemi Konkurenční strategie<sup>32</sup> a Konkurenční výhoda<sup>33</sup> a skripty Mendelovy univerzity v Brně<sup>34</sup>. Na VŠTE je Keřkovský a Vykypěl doplněn o školní skripta a knížku Tiché a Hrona<sup>35</sup>. Výstupy z učení jsou také obdobné.

### **Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické (VŠE)**

Na Fakultě managementu mají ve studijním plánu magisterského studia předmět Strategický management a analýza. Obsahová shoda je ještě vyšší než v případě VŠTE. Z pěti publikací uvedených v povinné a doporučené literatuře je stejná pouze knížka Keřkovského a Vykypěla. Výstupy z učení jsou formulovány stručně, ale jasně a shodují se s těmi na VŠPJ.

### **Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně**

Obsahová shoda je velmi obdobná jako na Fakultě managementu VŠE. Kolegové na Provozně ekonomické fakultě rovněž vycházejí ve velké

---

<sup>31</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>32</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>33</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

<sup>34</sup> POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P. *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. 126 s. ISBN 80-7157-748-0.

<sup>35</sup> TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

míře z publikací Michaela Portera, které uvádí v povinné či doporučené literatuře k předmětu. V doporučené literatuře oba garanti předmětů zmiňují publikaci Tiché a Hrona a shoda nastává i ve školních skriptech Provozně ekonomické fakulty, která jsou uvedena v jejím sylabu jako literatura základní, na VŠPJ jako doporučená. Navíc (oproti VŠPJ) se zabývají řízením změn, na VŠPJ je dána přednost problematice managementu rizika a krizového řízení. Sylaby obou škol obsahují v rámci povinné literatury školní skripta Mendelovy univerzity.

### **Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity**

Podobně jako na dosud popsaných porovnávaných školách je i zde obsahová shoda obou porovnávaných předmětů. Je probírána problematika od vzniku strategického řízení přes jeho modely, poslání a cíle podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí až po volbu a implementaci strategie. Ve shodě se sylabem VŠPJ je studentům doporučována publikace Keřkovského a Vykytěla a Portera (Konkurenční strategie). V dalších čtyřech publikacích shoda nepanuje. Velmi pečlivě jsou koncipovány výstupy z učení, ve kterých jsou obsaženy jak znalosti, tak dovednosti. Ty se obsahově shodují, jsou však popsány v porovnání se sylabem VŠPJ podrobněji.

### **Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (VUT)**

Při obsahu výuky postupují kolegové z VUT stejně jako na VŠPJ. Probírají proces strategického řízení, cíle, analýzu externího i interního okolí firmy až po formulaci strategie, implementaci a hodnocení strategie. U literatury dochází opět ke shodě u knížky Keřkovského a Vykytěla. Ve výstupech z učení jsou zdůrazňovány dovednosti postupu pro formulaci strategií, tj. i zde panuje shoda s VŠPJ.

### **Soukromá vysoká škola ekonomická ve Znojmě**

Na této škole se problematika strategického řízení v samostatném předmětu nevyučuje.

### **Závěr**

Na základě provedené komparace pěti předmětů zaměřených na problematiku strategického řízení lze konstatovat, že obsahová shoda panuje u všech škol. Je to i z toho důvodu, že se vyučující předmětů opírají o podobný seznam literatury. S výjimkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity všichni ostatní garanti (včetně VŠPJ) doporučují ke studiu publikaci Keřkovského a Vykytěla. Velmi často (u čtyř ze šesti škol) se také objevuje monografie Tichého a Dohnala, u které se liší pouze rok vydání. Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity a VŠPJ uvádí v seznamu literatury rovněž obě



publikace Michaela Portera z Harvard Business School, a to Konkurenční výhodu a Konkurenční strategii.

## Literatura

- [1] Syllabus předmětu Strategický management vyučovaný na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Dostupné z: <<http://is.vstecb.cz/predmet/vste/leto2012/STM>>.
- [2] Syllabus předmětu Strategický management vyučovaný na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Dostupné z: <[http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Strategick%FD%20management,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle\\_jmena;predmet=65707](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Strategick%FD%20management,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle_jmena;predmet=65707)>.
- [3] Syllabus předmětu Strategický management a analýza vyučovaný na Fakultě managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Dostupné z: <[https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Strategick%FD%20management%20a%20anal%FDza,Dohledat=Dohledat,obdobi=101,jak=dle\\_jmena;predmet=84397](https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=Strategick%FD%20management%20a%20anal%FDza,Dohledat=Dohledat,obdobi=101,jak=dle_jmena;predmet=84397)>.
- [4] Syllabus předmětu Strategický management vyučovaný na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Dostupné z: <<https://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-predmetu?apid=111399>>.
- [5] Syllabus předmětu Strategické řízení podniku vyučovaný na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Dostupné z: <[http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/MPH\\_STRP](http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/MPH_STRP)>.
- [6] Zákon č. 375/2004 Sb., Vysoká škola polytechnická Jihlava ze dne 3. června 2004

## Kontaktní údaje

Ing. Roman Fiala  
Katedra ekonomických studií Vysoké školy polytechnické Jihlava  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
e-mail: [fiala@vspj.cz](mailto:fiala@vspj.cz)

# Srovnání výuky předmětu Marketing A na vybraných školách

**Dagmar Frendlovská**

***Klíčová slova:** marketing, výuka, dovednosti, znalosti, využití.*

## Úvod

Předmět Marketing A (dále jen MGA) je zařazen do 2. Semestru doporučeného studijního plánu oboru Finance a řízení i Cestovní ruch, který je vyučován na Vysoké škole polytechnické Jihlava (dále jen VŠPJ).

Hlavním cílem daného příspěvku je porovnat obsah a cíle předmětu MGA na VŠPJ s obdobnými/podobnými předměty vyučovanými na jiných vysokých školách (viz níže). Díky danému porovnání poté dojde k odvození doporučení pro případné úpravy výuky jmenovaného předmětu na VŠPJ a navrnutí vhodné činnosti, které je možné procvičovat na praxi studentů oboru Finance a řízení i Cestovní ruch.

Jmenovitě bude předmět MGA srovnáván napříč vybranými vysokými školami z pohledu následujících kritérií:

- 1) Cíle výuky předmětu vč. vymezení tzv. výstupů z učení (learning outcomes) v podobě znalostí a dovedností.
- 2) Obsah a základní literatura.
- 3) Zařazení do semestru a návaznosti na další předměty.

Pro komparaci byly zvoleny ekonomické fakulty a obory následujících konkurenčních vysokých škol:

- Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice (dále jen "VŠTE"),
- Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické Jindřichův Hradec ("FM VŠE"),
- Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity (dále jen "PEF MendelU"),
- Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (dále jen "ESF MU"),

- Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (dále jen "FP VUT") a
- Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo (SVŠE).

## Komparace cílů a výstupů z učení předmětů Marketing

**Cíle předmětů** Marketing doplněné o znalosti a dovednosti jsou shrnuty v následující tabulce číslo 1.

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
VŠPJ	<b>Cílem předmětu</b> je seznámit studenty se základními kategoriemi moderního marketingu, s jeho podstatou a funkcemi, s marketingovým výzkumem, chováním spotřebitele a s marketingovým řízením. Přednášky jsou zaměřeny na výklad fundamentálních pojmů a poskytnou úvodní náhled na problematiku marketingu, dále seznámí studenty se základními marketingovými situacemi a jevy. Na cvičeních jsou procvičována jednotlivá témata na konkrétních příkladech a případech z praxe.	<b>Znalosti:</b> Student umí vymezit základní kategorie moderního marketingu, definovat podstatu a funkci moderního marketingu, realizovat jednoduchý marketingový výzkum. Umí popsat chování spotřebitele. Dovede aplikovat základní zásady marketingového řízení.  <b>Dovednosti:</b> Student umí sestavit graf životnosti výrobku, bodu zvratu podniku a rovnovážnou cenu zboží. Na základě marketingového mixu umí přesně vyhodnotit všechny prvky marketingového mixu jak pro národní, tak i pro mezinárodní marketing. Dokáže přesně vytyčit jednotlivé kroky marketingového výzkumu.
VŠTE	Cílem předmětu je seznámení se základy marketingu, vysvětlení a pochopení výchozích principů marketingu a základních marketingových pojmů ("4P" (produkt, cena, komunikační mix, distribuce), marketingový výzkum, segmentace, nákupní chování, atd.). Absolvováním předmětu získá student komplexní přehled a znalosti z oblasti marketingu.	<b>Znalosti:</b> Úspěšný absolvent prakticky řeší základní marketingové problémy (dokáže určit základní segmentační kritéria pro vybraný produkt (výrobek, či službu), je schopen odlišit marketingový mix produktu a služby, atd.) a analyzuje nástroje marketingového mixu (produkt, cena, komunikační mix, distribuce).  <b>Dovednosti:</b> - aplikuje získané znalosti na praktických příkladech.
FM VŠE	Předmět seznamuje studenty s pojetím a základními kategoriemi moderního marketingu, jejich podstatou a obsahem. Úkolem je seznámit studenty s prvky marketingového mixu podniku, problematikou jeho řízení a způsobem zvládnání hlavních souborů marketingových aktivit - marketingového výzkumu, plánování, prognózování a tvorbou marketingové strategie.	<b>Znalosti/Dovednosti:</b> Po úspěšném absolvování budou studenti schopni vysvětlit základní pojmy z oblasti marketingu, sestavit samostatně marketingový plán, posoudit vhodnost marketingové strategie či provést základní analýzu prostředí a vytvořit (popř. modifikovat) marketingový mix.

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
PEF Mendel U	<b>Cílem předmětu</b> je naučit studenty marketingovému myšlení, jeho logické struktuře a návaznostem. Předmět si klade za cíl učit studenty postupům, se kterými se setkávají ve své následné praxi. Důležitou součástí předmětu je metodologická podstata marketingu jako vědy. Předmět vytváří odborný základ pro další studium navazujících a rozšiřujících předmětů.	<b>Oborově specifické kompetence:</b> K samostatným rozhodnutím o využití marketingových a obchodních nástrojů. Pochopit význam marketingu pro obchodní společnost a jeho celospolečenské dopady. Schopnost analyzovat marketingové prostředí. Schopnost porozumět základním ekonomickým souvislostem řízení podnikových činností. Schopnost sestavit marketingový mix společnosti na základě spotřebitelských preferencí.
ESF	Předmět Marketing I. navazuje na znalosti získané v kurzech ekonomie, sociologie, psychologie a nauky o podniku. Kurz seznamuje studenty s vývojem koncepcí marketingového řízení a s různými náhledy na marketing z hlediska jeho poslání a cílů. Následně se věnuje jednotlivým analýzám prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, otázkám kupního chování spotřebitele, jednotlivým nástrojům marketingového mixu a problematice jeho řízení i na globálních trzích. Speciální pozornost je také kladena na vysvětlení zpracování marketingového plánu, ve kterém student uplatní všechny získané poznatky z tohoto předmětu, a na jeho realizaci.	<b>Znalosti/Dovednosti:</b> Na konci tohoto předmětu bude student schopen: - vysvětlit jednotlivé pohledy na marketingové řízení, na marketing obecně a na jeho jednotlivé typy; - popsat jednotlivé prvky marketingového mixu; - vysvětlit problematiku řízení marketingového mixu; - identifikovat klíčové body v kupním chování spotřebitele z pohledu marketingu; - použít jednotlivé metody analýzy prostředí; - sestavit na základě nabytých znalostí marketingový plán; - vytvořit prezentaci v programu Microsoft Office PowerPoint a vtěsnat stěžejní části sdělení do časově ohraničeného úseku.;
FP VUT	<b>Cílem předmětu</b> je poskytnout studentům základní znalosti z oblasti marketingu a vést je k pochopení nutnosti využití marketingových principů při řízení odborných činností/ útvarů ve firmě.	<b>Výstupy studia a kompetence:</b> Tento předmět bude rozvíjet znalosti, potřebné pro pochopení místa a významu marketingu pro řízení firem jako celku, jakož i pro řízení dílčích oblastí (výrobní, technické, oblast V+V apod.). Půjde zde zejména o pochopení důležitosti zákazníka (poznání jeho potřeb a přání, způsobu rozhodování, faktorů, ovlivňujících jeho nákupní chování...) pro zajištění dlouhodobého firemního rozvoje.

SVŠE	<b>Cílem předmětu</b> je studium obecných základů marketingu a vybraných návazných teoretických a pragmatických přístupů k podnikatelské činnosti s cílem připravit studenty na praktické přístupy k úspěšnému prosazení se na trhu v marketingovém prostředí.	Nerozvedeny
------	--	-------------

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].

## Komparace obsahu a základní literatury k MÚ

Obsah předmětu MGA se příliš neliší mezi jednotlivými analyzovanými VŠ. Na velké části VŠ se vychází ze základní zahraniční literatury, která je doplněna dalšími i vlastními zdroji. Z pohledu zdrojů, které využívá VŠPJ je zřejmé, že vychází ze základní a prioritní zahraniční literatury, na kterou se odkazuje velké množství nejen jmenovaných škol, ale i ostatních vzdělávacích zařízení. Obsahově jsou materiály využívané na VŠPJ hlouběji propracované, než je tomu u některých porovnávaných škol např. SVŠE. Obsahově se velmi podobá obsah MGA VŠPJ obsahu školy FM VŠE.

### Tabulka číslo 2: Srovnání základní literatury k MGA na vybraných VŠ

VŠ	Základní literatura
VŠPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KŘEŠŤAN, V. - VAŠÍČEK, M.: <i>Marketing</i>. Jihlava. Vysoká škola polytechnická. Studijní text. 1. vydání, 2005.</li> <li>• KŘEŠŤAN, V.: <i>Marketing</i>. Jihlava. Vysoká škola polytechnická, Studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vydání, 2008</li> <li>• Elearning VSPJ-Marketing A, IS VSPJ.cz</li> <li>• KOTLER, P.: <i>Marketing management</i>. 10. vydání. Praha. Grada Publishing, spol. s r.o. 2001. ISBN 80-247-0016-6</li> <li>• McCARTHY, E.J., PERREAULT, W.D.: <i>Základy marketingu</i>. Praha. Victoria Publishing, a.s., 2001.</li> </ul>
VŠTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUČKOVÁ, Jana. <i>Základy marketingu</i>. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 220 s. Nad názvem: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. ISBN 978-80-245-1169-6. <a href="#">Obsah info</a></li> <li>• KOTLER, P. a G. ARMSTROG. <i>Marketing</i>. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3. <a href="#">info</a></li> <li>• SKOŘEPA, L. a VOCHOZKA, M. <i>Základy marketingu</i>. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. 101 s. ISBN 978-80-87278-01-7. <a href="#">info</a></li> <li>• KOTLER, P. a kol.: <i>Moderní marketing</i>. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2</li> </ul>

VŠ	Základní literatura
FM VŠE -	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOUČKOVÁ, J.: <i>Základy marketingu</i>. Praha, Oeconomic.</li> <li>• FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T.: <i>Marketing: základy a principy</i>. Brno. Computer Praha.</li> <li>• KOTLER, P. a G. ARMSTROG. <i>Marketing</i>. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.</li> <li>• FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: <i>Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky</i>. Praha. Grada.</li> <li>• TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: <i>Marketing od myšlenky k realizaci</i>. Praha. Professional Publishing.</li> </ul>
PEF Mendel U	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOTLER, P. a kol.: <i>Moderní marketing: 4. evropské vydání</i>. Praha, Grada. 2007. ISBN-978-80-247-1545-2</li> <li>• KASHANI, K. -- JEANNET, J. a kol.: <i>Proč už neplatí tradiční marketing</i>. Brno. Computer Praha. 2007. ISBN-978-80-251-1536-7</li> <li>• KOTLER, P. a G. ARMSTROG. <i>Marketing</i>. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN-80-247-0513-3</li> <li>• KOTLER, P.: 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Praha. Grada. 2005. ISBN-80-247-0969-4</li> <li>• KOTLER, P. -- TRIÁS DE BES MINGOT, F.: <i>Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků</i>. Praha. Grada. 2005. ISBN-80-247-0921-X</li> </ul>
ESF MU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOTLER, P.: <i>Marketing management</i>. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6. info</li> <li>• FORET, M., KAŠPAROVÁ, K., DOLEŽAL, M., ŠKAPA, R.: <i>Marketing</i>. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5. info</li> </ul>
FP VUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KAŇOVSKÁ, L. <i>Základy marketingu</i>. 1. vyd. Brno: CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5</li> </ul>
SVŠE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOTLER, P.: <i>Marketing management</i>. Grada Publishing Praha 1998, 712 s. ISBN 80-7169-5</li> <li>• FORET, M., <i>Marketing pro začátečníky</i>. 1. vydání, Computer Press, Brno 2008, 152 s., ISBN 978 – 80 – 251 – 1942 – 6.</li> <li>• KRETTNER, A. ŠIMO, D. NAGYOVÁ, L., VICEN, M.: <i>Marketing</i>. SPU Nitra 2010, 287 s. ISBN 978-80-552-0355-3</li> <li>• ŠIMO, D.- ROVNÝ, P.: <i>Agrární marketing</i>. SPU Nitra 2010 279 s. ISBN 978-80-552-0472-7</li> </ul>

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].

## Zařazení do semestru a návaznosti MGA

Z pohledu zařazení MGA do semestru, nebylo vždy možné či zřejmé přímo definovat zařazení do semestru (pro jsou v tabulce číslo 3 uvedeny otazníky či není uvedeno). Ideální představa o zařazení předmětu by měla být 1-2. semestr, neboť úzce navazuje na další předměty. U škol

i s magisterským studiem je větší různorodost a návaznost rozvíjejících předmětů marketingu, které však musejí vždy navazovat na základy marketingu (což u VŠPJ je MGA). Do budoucna bude vhodné zvážit, zařazení daného předmětu i pro jiné katedry např. AI (viz pozitivní ohlasy studentů z předmětů ELO) či vytvoření navazujících předmětů na danou problematiku (rozšiřující předmět MGA). Detaily pro jednotlivé školy rozvádí tabulka 3.

**Tabulka číslo 3: Zařazení kurzu MGA na vybraných vysokých školách**

VŠ	Semestr/ povinnost	Vstupní požadavek	Hodiny (přednášky/cvičení za týden; kombi.)	Kredity / Zakočení
VŠPJ	2. semestr/povinný	-	P-1/2, K-11 hod.	4 kr. / z, zk
VŠTE	Není uvedeno	-	P-2/0, <i>není</i>	2 kr. / zk
FM VŠE	Není uvedeno	-	P-2/1, K-?? hod.	6 kr. / zk
PEF Mendel U	Není uvedeno /povinný	-	P-2/1, K-16 hod.	6 kr. / zk
ESF	Není uvedeno/povinný	-	P-2/2, K-?? hodin	8 kr. / zk
FP VUT	4. sem./povinný	-	P-???	6 kr. / z, zk
SVŠE	1. sem. /povinný	-	P-2/2, K-24	5 kr. / z, zk

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].

Přes obsahovou shodu a z velké části i shodu v dotaci přímé výuky a ukončení zkouškou se silně liší udělované kredity od 2. kreditů na VŠTE až po 8 kreditů na ESF MU.

### **Využití předmětu Marketing A pro další studium a praxi**

Využití předmětu Marketing A pro praxi je neomezené, neboť se s ním úzce či obsáhleji propojují další vyučované problematiky (např. management, logistika, elektronický obchod, podniková ekonomie atd.). Za pomoci jmenovaného předmětu může student pojmenovávat a správně zařazovat velké množství věcí, které z praxe a svého okolí zná, i když je třeba neumí správně označit na začátku studia daného předmětu.

Pro praxi je daný předmět nezbytný a úkolem vyučujících daného předmětu je dát patřičnou důležitost dané problematice při předávání znalostí k tomu, aby řádně motivovali studenty být alespoň částečnými profesionály a dále plně a efektivně rozvíjeli danou oblast jak v oblasti vědy, tak v praktickém dění obchodních aktivit. Z průzkumu studentů je

srozumitelné, že je daný předmět baví a zajímá, kdy největší pozornost věnují, tzv. nasávání informací z praxe, která jim pomůže přiřadit teorie do praktického světa, na který se připravují právě díky studiu.

## **Návaznost předmětu Marketing A a propojení s ostatními předměty**

Marketing A je uvedením do prvotních a základních informací ke zkoumané problematice, jak již bylo výše zmíněno. I přesto je však nutné si uvědomit, že propojenost s ostatními předměty je nemalá a aktivní, neboť široké spektrum informací z ostatních předmětů studenti využívají právě v tomto předmětu a získané dovednosti v tomto předmětu mohou dále uplatnit i pro ostatní předměty.

### **Přehled předmětů, které lze propojit s využitím předmětu Marketing A:**

- **Management** (spousta pojmů pro MAN a MGA jsou společných – např. Analýza SWOT)
- **Základy logistiky/logistika** (dobrý specialista v oblasti logistiky musí umět základy marketingu a dobrý specialista marketingu musí znát podklady pro logistiku)
- **Jazyky** (nejvíce anglický jazyk, neboť spousta výrazů v marketingu vychází z anglických slov – např. Analýza SWOT, Matice BCG, Křivka PLC atd.)
- **Makroekonomie/Mikroekonomie** (nemalé množství grafů slouží k propojení těchto předmětů s MGA – např. Bod zvratu, Rovnovážný bod, Pohyby křivek nabídky a poptávky za působení ostatních činitelů jako je inflace, nezaměstnanost, recese a atd.)
- **Matematika /Pravděpodobnost a statistika** (znalosti tvorby grafů, pravděpodobnosti, početních úkolů).
- **Psychologie a sociologie** (výstupy marketingových specialistů by měly být ve shodě se správnými psychologickými praktikami a chováním k zákazníkům)
- **Řízení lidských zdrojů** (má-li student dobré základy z MGA umí je i dobře praktikovat v předmětu ŘLZ – např. svoji vlastní analýzu SWOT před hledáním zaměstnání, pochopení důležitosti marketingu a lidského kapitálu pro obchodní trhu, atd.).
- **Obchodní právo** (právní náležitosti, autorská práva pro obchodní činnosti, atd.)
- **Podniková ekonomie** (umět nahlížet na podnik jako na celek a umět z něho vyčlenit jednotlivé dílčí části viz MGA).



- **Informační a komunikační technologie** (využití daných technologií pro lepší zpracování výzkumů v marketingu)

## **Závěr**

Provedená srovnávací analýza výuky na ekonomických fakultách a oborech konkurenčních škol ukázala téměř totožný obsah všech předmětů s názvem Marketing (MAR, MAR1, atd.). Mezi hlavní témata všech sylabů přitom patří podstata marketingu, marketingový mix, marketingový výzkum, marketingový informační systém, kupní chování zákazníků, distribuční cesty.

MGA je na většině škol povinný, příp. povinně volitelný a na jmenovaných školách je uzavřen zápočtem a zkouškou. Zařazován je na přelom prvního a druhého ročníku bakalářského studia, na univerzitách není výjimkou zařazení navazujících předmětů na MGA do navazujícího magisterského studia, kde se studenti mohou více specializovat v dané problematice.

Přes značný soulad obsahu i výstupů předmětů Marketing je značný nesoulad v jeho kreditové dotaci, která sahá od 2 kreditů (VŠTE) až po dvojnásobek 8 kreditů (ESF MU). Nejčteněji je náročnost předmětu pro studenta vyjádřena 6 kredity stejně jako na VŠPJ.

Z provedené analýzy vyplývají následující závěry:

1. Zaměření předmětu MGA se jeví jako srovnatelné s jinými VŠ. Na řadě analyzovaných škol jsou ve srovnání s VŠPJ výstupy z učení definovány méně rozsáhle, případně nejsou vůbec členěny na znalosti a dovednosti, popřípadě se dá vysledovat, že v rámci stejné školy nejsou používána stejná pravidla pro sylaby obdobných předmětů (není dodržována stejná struktura jako je tomu na VŠPJ).
2. Po obsahové stránce je výuka MGA plně srovnatelná s výukou na analyzovaných VŠ. Z pohledu formy výuky stojí za zvážení, zda výuku neobohatit více tématy a činnostmi z praxe, která by pomohla studentům vnímat nezbytnost využití MGA pro dobré fungování obchodních aktivit.
3. Logickým vstupním předpokladem pro studium předmětu je alespoň základní znalost principů marketingu, což plně nabízí obsah MGA VŠPJ.
4. Zařazení do studijního plánu, stejně jako hodinová a kreditová dotace předmětu je srovnatelná s převažující většinou ostatních analyzovaných VŠ.

## Literatura

- [1] Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice. *Informace o předmětu MAR Marketing* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://is.vstecb.cz/predmet/vste/leto2012/MAR>
- [2] Vysoká škola ekonomická v Praze. *Sylabus předmětu 6MP103 - Marketing (FMJH - LS 2011/2012)* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=marketing,Dohledat=Dohledat,fakulta=31160,obdobi=101,obdobi\\_fak=729,obdobi\\_fak=689,jak=dle\\_jmena;predmet=84417](https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=marketing,Dohledat=Dohledat,fakulta=31160,obdobi=101,obdobi_fak=729,obdobi_fak=689,jak=dle_jmena;predmet=84417)
- [3] Mendelova univerzita v Brně. *Sylabus předmětu MAR – Marketing I (PEF - ZS 2011/2012)* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=marketing,Dohledat=Dohledat,fakulta=43110,obdobi=244,jak=dle\\_jmena;predmet=60927](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=marketing,Dohledat=Dohledat,fakulta=43110,obdobi=244,jak=dle_jmena;predmet=60927)
- [4] Masarykova univerzita. *Informace o předmětu BPH\_MAR1 Marketing I* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/predmet/econ/jaro2012/BPH\\_MAR1](http://is.muni.cz/predmet/econ/jaro2012/BPH_MAR1)
- [5] Vysoké učení technické v Brně. *Marketing* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [https://www.vutbr.cz/studium/predmety?action=search&data%5Bfid%5D=13&data%5Brok%5D=2011&data%5Bsemestr%5D=&data%5Bp\\_nazev%5D=marketing&data%5Bp\\_zkratka%5D=&data%5Bjmv%5D=&button=Vyhledat](https://www.vutbr.cz/studium/predmety?action=search&data%5Bfid%5D=13&data%5Brok%5D=2011&data%5Bsemestr%5D=&data%5Bp_nazev%5D=marketing&data%5Bp_zkratka%5D=&data%5Bjmv%5D=&button=Vyhledat)
- [6] Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. *Informace o předmětu Marketing* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.svse.cz/sylab/anotace/1064>

## Kontaktní údaje

Ing. Dagmar Frendlovská, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [frendlov@vspj.cz](mailto:frendlov@vspj.cz), [dagmar\\_frendlovska@gmail.com](mailto:dagmar_frendlovska@gmail.com)

# Výuka mikroekonomie na VŠPJ

Veronika Hedija

## **Abstrakt**

*Kurz Mikroekonomie je na VŠPJ vyučován v prvním semestru jako povinný předmět pro obory Finance a řízení a Cestovní ruch. Cílem příspěvku je analyzovat kurz Mikroekonomie, vyučovaný na VŠPJ, hledat návaznosti s ostatními kurzy vyučovanými na VŠPJ a zejména srovnat kurz s obdobnými kurzy vyučovanými na vybraných vysokých školách. Při komparaci s obdobnými kurzy bylo zjištěno, že kurz Mikroekonomie vyučovaný na VŠPJ, se zásadně neliší od kurzů vyučovaných na srovnávaných vysokých školách.*

**Klíčová slova:** mikroekonomie, výuka, znalosti, dovednosti

## **Úvod**

Kurz Mikroekonomie patří k předmětům, které jsou standardně vyučovány na bakalářském a magisterském stupni ekonomicky zaměřených vysokých škol.

Cílem příspěvku je zhodnotit výuku předmětu Mikroekonomie na Vysoké škole polytechnické Jihlava (VŠPJ). Konkrétně popsat cíl kurzu, znalosti a dovednosti, které student v kurzu získá a zhodnotit jejich využitelnost při školní praxi. Dále posoudit, které ze znalostí a dovedností získaných z jiných předmětů, vyučovaných na VŠPJ, student využije při studiu Mikroekonomie a které znalosti a dovednosti získané v kurzu Mikroekonomie využije v jiných kurzech. Konečně komparovat kurz Mikroekonomie se srovnatelnými kurzy vyučovanými na vybraných vysokých školách.

V úvodní části příspěvku je vymezen cíl kurzu, popsány znalosti a dovednosti, kterými disponuje student po absolvování kurzu Mikroekonomie. Dále je zde zhodnocena využitelnost těchto znalostí a dovedností při podnikové praxi. Pozornost je věnována také provázanost kurzu s dalšími předměty vyučovanými na VŠPJ a úvahám o vhodnosti současného zařazení kurzu do semestru.

Druhá část příspěvku je zaměřena komparačně. Kurz Mikroekonomie vyučovaný na VŠPJ je zde srovnán s obdobnými kurzy vyučovanými na bakalářském stupni studia na vybraných vysokých školách. Srovnání bude provedeno na základě následujících kritérií: cíl kurzu, hodinová

dotace, obsahová stránka, znalosti, dovednosti, základní literatura a způsob ukončení kurzu.

### **Znalosti, dovednosti, obecné způsobilosti a návaznosti předmětu**

Kurz Mikroekonomie je na VŠPJ povinným předmětem pro obor Finance a řízení a Cestovní ruch a je vyučován v prvním semestru. Cílem kurzu je vybavit studenty základními znalostmi z oblasti mikroekonomických teorií a vytvořit základnu pro samostatné ekonomické myšlení.

Student v kurzu získá následující znalosti, dovednosti a obecné způsobilosti:

1. Znalosti: student umí popsat, co je předmětem zájmu ekonomie, popsat a vysvětlit podstatu ekonomické efektivnosti a tržních selhání, popsat alternativní mechanismy koordinace hospodářství a vysvětlit jejich fungování. Student dále umí definovat trh, tržní nabídku a poptávku, graficky je znázornit a zdůvodnit jejich průběh. Dále popsat faktory, které stojí v pozadí tržních změn a vysvětlit a graficky znázornit jejich vliv na chování tržních subjektů.
2. Dovednosti jsou následující: Student umí posoudit pravděpodobné dopady vládní politiky, mezinárodních konfliktů a jiných jevů na chování spotřebitelů a firem. Je schopen aplikace do podnikové reality.
3. Obecné způsobilosti: student umí pracovat a rozhodovat se samostatně a zodpovědně, dovede si utvářet vlastní názor a prezentovat jej.

Pokud jde o obsahovou stránku kurzu, jsou v kurzu probírána následující témata:

1. Úvod do ekonomie
2. Trh, nabídka, poptávka
3. Úvod do chování spotřebitele
4. Rovnováha spotřebitele na trhu statků a služeb, poptávka, poptávané množství a jeho změny
5. Produkční funkce firmy
6. Analýza nákladů firmy
7. Příjmy firmy a zisk, pravidlo maximalizace zisku
8. Rovnováha dokonale konkurenční firmy
9. Nedokonalá konkurence. Rozhodování firmy o ceně a výstupu v podmínkách monopolu.

10. Rozhodování firmy o ceně a výstupu v podmínkách oligopolu a monopolistické konkurence
11. Trh výrobních faktorů a jeho specifika
12. Trh práce
13. Trh kapitálu
14. Vybrané problémy mikroekonomie.

Základní literaturou jsou následující tituly:

- MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie. Základní kurs*. 10. vydání, Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 80-86175-41-3.
- MUSIL, P., A KOL. *Ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-126-7.

Kurz je vyučován v prezenční i kombinované formě výuky. V prezenční formě má předmět 2 hodiny přednášek a 1 hodinu cvičení týdně, v kombinované formě 13 hodiny prezenční výuky. Kurz je ukončen zápočtem a zkouškou. Podmínkou udělení zápočtu v prezenční formě studia je účast na cvičeních (povoleny jsou dvě neomluvené absence) a získání minimálně 60% bodů za práci v průběhu semestru. Práci v průběhu semestru je rozuměno absolvování dvou kontrolních testů a aktivita na cvičeních. Průměrné hodnocení z kontrolních testů má při hodnocení studenta (pro účely udělení zápočtu) váhu 80% a aktivita 20%. Student, který při zápočtu neuspěje (za práci v průběhu semestru získá < 60% bodů), a který má splněnu účast na cvičeních, si může zlepšit bodové skóre z testů opravným testem. Opravný test je z celé odpřednášené látky. Výsledek opravného testu nahrazuje při hodnocení studenta jeho průměr ze dvou kontrolních testů. Aktivitu v průběhu semestru si student opravným testem zlepšit nemůže. Studentům kombinované formy studia je zápočet udělen na základně vypracování a odevzdání POTu prostřednictvím e-learningu. POT je obdobou zápočtových testů v prezenční formě studia. Podmínkou udělení zápočtu je získání 60% bodů a více. Student má možnost maximálně jedné opravy. Zkouška (neliší se pro studenty prezenční a kombinované formy) je pouze písemná. Podmínkou absolvování předmětu je dosažení minimálně 60 % bodů ze zkuškového testu. Výsledná známka z předmětu závisí na výsledku zkuškového testu a je následující: A = 100 – 90 %, B = 90 – 85 %, C = 85 – 70 %, D = 70 – 65 %, E = 65 – 60 %, F = méně než 60 %.

V předmětu Mikroekonomie jsou využívány znalosti a dovednosti studenta z předmětu Matematika 1 (MAT1). Konkrétně jde o znalosti funkcí (definice funkcí, druhy funkcí, zakreslení v grafu) a derivací

(derivative funkcí, význam derivací, interpretace, využitelnost). A dovednosti v podobě zapsání a zakreslení funkcí v grafu, orientace v grafu, výpočet derivace zadané funkce, nalezení extrémů funkcí.

Znalosti a dovednosti, které student v kurzu Mikroekonomie získá, využije v kurzu Makroekonomie (MAE), Marketing (MGA), Management (MAN) a Veřejné finance (VF). V kurzu Makroekonomie využije zejména znalosti o trhu, nabídce, poptávce, tržní rovnováze, tržních subjektech, jejich chování na trzích a reakci na tržní změny. V kurzech Marketing a Management zejména znalosti o motivech chování a rozhodování spotřebitele, jeho potřebách, typech statků a jejich vzájemném vztahu, cenové elasticitě poptávky, typech konkurenčního prostředí a rozhodování firem v různých konkurenčních prostředích. V kurzu Veřejné finance potom zejména znalosti o typech koordinačního mechanismu v hospodářství, efektivnosti, tržních selháních, jejich příčinách, důsledcích a možnostech jejich řešení.

Získané znalosti a dovednosti student využije i při povinné praxi. Konkrétně při následujících činnostech k procvičení:

#### Z oblasti marketing management

- Marketingový výzkum trhu – znalosti o trhu, potřebách, účastnících trhu, cíli spotřebitele, typu konkurenčního prostředí a jeho vlivu na tržní cenu, substitučních a komplementárních produktech a vlivu změny jejich ceny na poptávku po produktu, znalosti o cenové elasticitě poptávky.

#### Z oblasti strategický management

- Strategická analýza – znalosti o trhu, potřebách, účastnících trhu, cíli spotřebitele, typu konkurenčního prostředí a jeho vlivu na tržní cenu, substitučních a komplementárních produktech a vlivu změny jejich ceny na poptávku po produktu, znalosti o cenové elasticitě poptávky.

Předmět Mikroekonomie je na VŠPJ vyučován v prvním semestru. Dle mého názoru je zařazení předmětu v tomto semestru vhodné. Z hlediska návaznosti, Mikroekonomie pracuje se znalostmi, které student získá v Matematice 1. Tato je také vyučována v prvním semestru. Na kurz volně navazuje Management, který je vyučován také v prvním semestru, Marketing a Makroekonomie, které jsou vyučovány v semestru druhém a Veřejné finance, které je doporučeno absolvovat ve čtvrtém semestru.

Kurz je v prvním či druhém semestru vyučován také na všech srovnávaných vysokých školách (viz další kapitola). Výjimkou je Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, kde je předmět v případě jednoho oboru (Manažerská informatika) vyučován v semestru třetím.

## Komparace s vybranými vysokými školami

V následující kapitole je kurz Mikroekonomie, vyučovaný na Vysoké škole polytechnické Jihlava (VŠPJ) srovnán s obdobnými kurzy vyučovanými v bakalářském stupni studia na vybraných vysokých školách. Zvolenými vysokými školami jsou: Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice (VŠTE), Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické Jindřichův Hradec (FM VŠE), Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity (PEF), Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (ESF), Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (FP VUT) a Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo (SVŠE).

Srovnání je provedeno na základě kritérií, která jsou zjistitelná z karet předmětů vystavených na internetových stránkách zvolených vysokých škol. Srovnávají jsou následující atributy: cíl kurzu, znalosti a dovednosti, které student v kurzu získá, hodinová dotace, obsahová stránka kurzu, základní literatura, způsob zakončení a hodnocení kurzu.

Všechny zkoumané atributy jsou pro vyšší přehlednost pro jednotlivé vysoké školy zachyceny v tabulce 1.

**Tabulka 1: Srovnání výuky kurzu Mikroekonomie na vybraných vysokých školách**

Škola	Název kurzu/semestr/ povinný x volitelný/	Prerekvizit y	Hod. dotace (P- přednášky/cviče ní týdně, K- hodiny)	Zakončení
VŠTE	Mikroekonomie/ 2 semestr/povinný/	Zákl. mat. postupy	P-2/2, K-20h (13 týdnů)	ZK
FM VŠE	Ekonomie pro manažery/ 1,2semestr/povinný	-	P-4/2, K-16h (13 týdnů)	ZK
PEF	Mikroekonomie 1/2semestr/povinný	-	P-2/1, K-16h (16/0),(14 týdnů)	ZK
ESF	Mikroekonomie 1/ 1semestr/povinný	-	P-2/2, K-12hodin (12/0) (13 týdnů)	ZK
FP VUT	Mikroekonomie1/ 2,3semestr/povinný	všeobecné ek. znalosti ze SŠ	P-2/2(1), K- ? (13 týdnů)	Z, ZK
SVŠE	Mikroekonomie/ 1semestr/povinný	-	P-2/2, K-18 (14 týdnů)	ZK (Z?)

	<b>Cíl</b>	<b>Výstupy z učení</b>
VŠTE	Cílem předmětu je seznámit posluchače se základními ekonomickými kategoriemi v oblasti mikroekonomie, která je základem pro studium dalších návazných ekonomických disciplín.	<p><b>Znalosti:</b> Absolvent předmětu umí popsat základy dějin ekonomického myšlení; umí vysvětlit chování spotřebitelů a firem na všech trzích; umí definovat základní ekonomické kategorie; je schopen odvodit nabídku, poptávku, ceny atd.</p> <p><b>Dovednosti:</b> dokáže vhodně propojovat získané teoretické poznatky s reálnou praxí a aktivně je využít v dalších ekonomických disciplínách.</p>
FM VŠE	V rámci modulu půjde zejména o osvojení si základního pojmového aparátu ekonomie, který je dále používán ve všech prakticky a aplikačně zaměřených modulech a disciplínách. Dále půjde o seznámení studentů s vybranými nástroji ekonomické analýzy a o postupný rozvoj jejich schopností uplatnit získané teoretické znalosti při vytváření názorů a při řešení konkrétních praktických a aktuálních problémů z dané oblasti.	<p><b>Znalosti:</b> Studenti si osvojí základní pojmový aparát a základní ekonomické souvislosti</p> <p><b>Dovednosti:</b> Po úspěšném absolvování budou studenti schopni s pomocí základních ekonomických modelů analyzovat situace, se kterými se setkávají v ekonomické realitě, a vidět jejich širší souvislosti, při znalosti základních pojmů lépe chápat a také interpretovat ekonomickou realitu, která je obklopuje</p>
PEF	Student získá základní znalosti z mikroekonomie na úrovni úvodního kurzu ekonomické teorie. Výuka předmětu je založena na využití moderních analytických nástrojů mikroekonomie hlavního proudu s důrazem na osvojení základů ekonomického myšlení. Studenti získají dovednosti potřebné ke studiu dalších ekonomických disciplín.	<p><b>Oborově specifické kompetence:</b> Schopnost logického ekonomického myšlení v rámci teoreticky vymezeného ekonomického systému.</p>
ESF	V tomto předmětu se studenti naučí základní principy mikroekonomie. Seznámí se s koncepty preferencí, nákladů, výnosů, nabídky, poptávky, elasticity, firmy, trhu, externalit	<p><b>Znalosti:</b> Studenti budou chápat důsledky změny poptávky, nákladů, tržní struktury a základních změn v hospodářské politice vlády. Na konci kurzu budou studenti schopni vysvětlit,</p>



	apod. a s jejich vzájemnými vztahy. Studenti porozumí fungování tržního procesu a vlivu tržní struktury.	kdy jsou trhy dobrým řešením problémů, kterým společnost čelí, a kdy může vláda zlepšit výsledky jejich fungování.  <b>Dovednosti:</b> Budou schopni použít základní analytické nástroje mikroekonomické k popisu a analýze problémů reálného světa, a přitom se vyhnout obvyklým analytickým chybám.
FP VUT	Cílem tohoto předmětu je mikroekonomický rozbor problémů, umožňující vytvoření uceleného obrazu vedoucího k racionálnímu chování mikroekonomického subjektu v tržním prostředí a schopnost hodnocení závěrů vyplývajících z vybraných mikroekonomicky orientovaných ekonomických teorií. Hlavním cílem je analýza reálných jevů z mikroekonomického prostředí a při návrhu řešení uplatnit získané teoretické poznatky.	<b>Znalosti:</b> Student bude znát teoretické principy z mikroekonomické oblasti, pochopí roli a funkci trhu ve vztahu k mikroekonomickým subjektům.  <b>Dovednosti:</b> Student bude schopen kritické analýzy reálných jevů z mikroekonomického prostředí a při návrhu řešení uplatní získané teoretické poznatky.
SVŠE	Cílem předmětu je vybavit studenty základními teoretickými znalostmi z teorie mikroekonomické. Vzhledem k tomu, že se jedná o úvodní část základního kurzu ekonomie, je v úvodních tématech předmětu kladen důraz na osvojení základních souvislostí mechanismu fungování národního hospodářství a obecných zákonitostí využívání zdrojů. Zvládnutí a osvojení metod využívaných ekonomii v analýze hospodářských procesů, s důrazem na jejich přednosti i omezení. Zvláštní pozornost je věnována marginální analýze, která umožňuje identifikovat pravidla jednání hospodářských subjektů.	-

	Obsah	Základní literatura
VŠTE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Základní ekonomické pojmy, utváření trhu, dělba práce. Základní prvky trhu, nabídka, poptávka, tržní rovnováha, konkurence.</li> <li>2. Chování spotřebitele a formování poptávky na trhu výrobků a služeb.</li> <li>3. Chování firmy a vytvoření nabídky. Elasticita nabídky a poptávky.</li> <li>4. Produkční funkce a izokvantová metoda.</li> <li>5. Firma v podmínkách dokonalé konkurence.</li> <li>6. Nedokonalá konkurence a chování NDK.</li> <li>7. Zisk a alternativní cíle firmy.</li> <li>8. Trh výrobních faktorů. Utváření tržní ceny VF</li> <li>9. Trh půdy, trh práce.</li> <li>10. Kapitálový trh.</li> <li>11. Rozdělování příjmů a bohatství.</li> <li>12. Všeobecná rovnováha.</li> <li>13. Mikroekonomická politika státu, tržní selhání.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIRŮČEK, P. NEČADOVÁ, M. MACÁKOVÁ, L. <i>Mikroekonomická teorie I. : cvičebnice.</i> 2. aktual. vyd. Slaný: Melandrium, 2003, ISBN 80-86175-37-5.</li> <li>• MACÁKOVÁ, L. a kol. <i>Mikroekonomie. Základní kurs.</i> 10. vydání, Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 80-86175-41-3</li> </ul>
FM VŠE	<p>Část mikroekonomie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poptávka, nabídka</li> <li>2. Chování spotřebitele</li> <li>3. a poptávka</li> <li>4. Chování firmy</li> <li>5. Dokonalá a nedokonalá konkurence</li> <li>6. Trhy výrobních faktorů,</li> <li>7. Tržní selhání a mikroekonomická politika státu.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MACÁKOVÁ, L. a kol. <i>Mikroekonomie. Základní kurs.</i> 10. vydání, Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 80-86175-41-3</li> <li>• SIRŮČEK, P. NEČADOVÁ, M. MACÁKOVÁ, L. <i>Mikroekonomická teorie I. : cvičebnice.</i> 2. aktual. vyd. Slaný: Melandrium, 2003, ISBN 80-86175-37-5.</li> </ul>
PEF	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trh a tržní mechanismy</li> <li>2. Teorie spotřebitele <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rovnováha spotřebitele</li> <li>• Chování spotřebitele</li> </ul> </li> <li>3. Teorie firmy <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkční analýza a náklady</li> <li>• Příjmy a zisk firmy</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŠVELA, M. <i>Mikroekonomie I: (úvodní kurz).</i> Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-494-5</li> <li>• MACÁKOVÁ, L. a kol. <i>Mikroekonomie: základní kurs.</i> Slaný: Melandrium, 2005. ISBN 80-86175-41-3</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chování firmy v rozdílných tržních strukturách</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Trhy výrobních faktorů</li> <li>5. Všeobecná rovnováha</li> <li>6. Tržní selhání</li> </ol>	
ESF	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod do ekonomie</li> <li>2. Vzájemná závislost a prospěch ze směny</li> <li>3. Tržní síly nabídky a poptávky</li> <li>4. Elasticita a její aplikace</li> <li>5. Spotřebitelé, výrobci a efektivnost trhů</li> <li>6. Teorie spotřebitelské volby</li> <li>7. Výrobní náklady</li> <li>8. Firmy na dokonale konkurenčních trzích</li> <li>9. Monopol a monopolistická konkurence</li> <li>10. Oligopol</li> <li>11. Trhy výrobních faktorů</li> <li>12. Externality</li> <li>13. Veřejné statky a společné zdroje</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MANKIW, N. G. <i>Zásady ekonomie</i>. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-891-1</li> </ul>
FP VUT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod do předmětu a základní východiska</li> <li>2. Chování spotřebitele – užitečnost a poptávka</li> <li>3. Chování výrobce - náklady a nabídka</li> <li>4. Tržní rovnováha a efektivnost</li> <li>5. Nedokonalá konkurence – monopol, oligopol, monopson</li> <li>6. Alternativní teorie firmy</li> <li>7. Trhy výrobních faktorů – trh půdy, práce a kapitálu</li> <li>8. Zásahy státu do cen</li> <li>9. Externality</li> <li>10. Veřejné statky</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŠKAPA, S. <i>Mikroekonomie</i>. Brno: VUT v Brně, 2004. ISBN 80-214-2566-0.</li> <li>• MACÁKOVÁ A KOL. <i>Mikroekonomie (základní kurs)</i>. 6.vyd. Slaný: Melandrium, 2001. ISBN 80-86175-14-6.</li> <li>• HOLMAN, R. <i>Ekonomie</i>. C.H.Beck, 1999. ISBN 80-00-686028-1</li> <li>• FRANK, H. R., BERNANKE, B. S. <i>Ekonomie</i>. Grada. 2004. ISBN 80-247-0471-4.</li> </ul>
SVŠE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Základní souvislosti vztahů mezi zdroji a výstupy v hospodářství</li> <li>2. Předmět ekonomie a zákonitosti užívání zdrojů</li> <li>3. Hospodářský mechanismus</li> <li>4. Podmínky utváření tržní</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FUCHS, K.: <i>Ekonomie I – základy mikroekonomie</i>. Znojmo: SVŠE, 2007.</li> </ul>

	<p>rovnováhy a tržní selhání</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Analýza spotřebitelské poptávky</li> <li>6. Náklady firmy a nabídka na trhu výrobků a služeb</li> <li>7. Efektivnost dokonale konkurenčních trhů</li> <li>8. Rovnováha monopolního výrobce a protimonopolní regulace</li> <li>9. Utváření rovnováhy na oligopolních trzích</li> <li>10. Chování firmy na trhu monopolistické konkurence.</li> <li>11. Trh výrobních faktorů a teorie mezní produktivity</li> <li>12. Trh práce a nezaměstnanost</li> <li>13. Kapitálový trh a investice</li> </ol>	
	<b>Podmínky zakončení</b>	<b>Stupnice hodnocení</b>
VŠTE	Dosažení min. 60% bodů za aktivity. Aktivity: 30% průběžný test, 10% aktivita na seminářích, 60% závěrečný test. + prezenční forma max. 2 absence na cvičení	Bodové hodnocení: A - 100 - 95 % B - 94 - 86 % C - 85 - 75 % D - 74 - 68 % E - 67 - 60 %
FM VŠE	30% aktivita na seminářích (P) a doplňkové testy (K), 70% závěrečný test	-
PEF	Zkouška má písemnou a ústní část. Výsledné hodnocení zkoušky zohledňuje výsledky dosažené na seminářích.	-
ESF	Úspěšné ukončení předmětu vyžaduje dvě podmínky: 1. průběžnou práci na seminářích včetně průběžných písemek a 2. složení písemné zkoušky, která má formu testu. Výsledné hodnocení zohledňuje výsledky testů, aktivitu a závěrečný test.	-
FP VUT	Zápočet: semestrální test, seminární práce, účast na cvičeníh. Zkouška: písemná a ústní část. Výsledné hodnocení zohledňuje práci na seminářích, výsledek písemné a ústní zkoušky.	Bodové hodnocení: A - 90 - 100 b. B - 80 - 89 b. C - 70 - 79 b. D - 60 - 69 b. E - 50 - 59 b. F - méně než 50 b.

SVŠE	Zápočet: účast na seminářích, závěrečný test (min. 50%) Zkouška: písemná případně ústní (dosažení min. 50% bodů z testu). Výsledné hodnocení závisí na výsledku zkouškového testu.	Bodové hodnocení: A - 91 – 100 % B - 81– 90 % C - 71 – 80 % D - 61 – 70 % E - 55 – 60 % F - méně než 55 %
------	--	---

Zdroj: Informační systémy srovnávaných VŠ:

<http://is.vstecb.cz/predmety/>, <https://isis.vse.cz/katalog/>,  
<http://is.mendelu.cz/katalog/>, <https://www.vutbr.cz/studium/predmety>,  
[http://www.svse.cz/studium-studijni\\_obory-ucetnictvi\\_a\\_financni\\_rizeni\\_podniku](http://www.svse.cz/studium-studijni_obory-ucetnictvi_a_financni_rizeni_podniku), <http://is.muni.cz/predmety/>

Na VŠTE v Českých Budějovicích je v bakalářském stupni studia také vyučován povinný kurz s názvem Mikroekonomie. Ve srovnání s VŠPJ má kurz vyšší hodinovou dotaci (26 hodin přednášek a 26 hodin cvičení v prezenční formě studia a 20 hodin výuky v kombinované formě studia) a je ukončen pouze zkouškou. Celkové hodnocení kurzu odráží aktivitu studentů na seminářích, výsledek průběžných testů a výsledek testu závěrečného. Na VŠPJ výsledná známka z předmětu závisí pouze na výsledku závěrečného testu. Aktivita na seminářích a výsledky průběžných testů jsou zohledňovány při udělování zápočtu. Pokud jde o obsahovou stránku, na VŠTE je méně prostoru věnováno úvodu do ekonomie, trhu nabídky a poptávky, teorii spotřebitele a nedokonalé konkurenci. Navíc je naopak vyučován rozdělování příjmů a bohatství a všeobecná rovnováha. Fakt, že je méně prostoru věnováno úvodní části lze vysvětlit tím, že kurz je vyučován až v letním semestru a úvodu do ekonomie je prostor věnován v kurzu Makroekonomie. Základní literaturou je Mikroekonomie od L. Macákové a Mikroekonomická teorie 1: cvičebnice od autorů P. Sirůček a kol., první jmenovaný titul je základní literaturou také na VŠPJ.

Na Fakultě managementu VŠE Jindřichův Hradec kurzu Mikroekonomie odpovídá povinný kurz s názvem Ekonomie pro manažery. Tento obsahuje jak mikroekonomii, tak makroekonomii. Této skutečnosti odpovídá, ve srovnání s VŠPJ, vyšší hodinová dotace (52 hodin přednášek a 26 hodin cvičení v prezenční formě a 16 hodin výuky v kombinované formě). Předmět je ukončen zkouškou. Ve srovnání s VŠP výsledek zkoušky zohledňuje také aktivitu na seminářích. Po obsahové stránce se mikroekonomická část kurzu téměř neodlišuje od Mikroekonomie vyučované na VŠPJ. Kolik prostoru je věnováno jednotlivým tématům se ze sylabu předmětu zjistit nepodařilo. Oba kurzy se z pohledu mikroekonomie výrazně neliší ani v základní literatuře. Na FM VŠE je stejně jako na VŠPJ základní literaturou pro část

mikroekonomie učebnice Mikroekonomie od L. Macákové. Tento je doplněn o učebnici Mikroekonomická teorie 1: cvičebnice od autorů P. Sirůček a kolektiv.

Na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity je kurz Mikroekonomie 1 vyučován jako povinný předmět v letním semestru. Hodinová dotace je 2 hodiny přednášek a 1 hodina cvičení týdně v prezenční formě (při 14 týdnech výuky) a 16 hodin prezenční výuky v kombinované formě studia. Hodinová dotace je tak téměř shodná s VŠPJ. Předmět je ukončen zkouškou. Ta má ve srovnání s VŠPJ písemnou a ústní část a zohledňuje navíc výsledky dosažené na seminářích. Po obsahové stránce se oba kurzy také zásadně neliší. Ze sylabu vyplývá, že na PEF je na rozdíl od VŠPJ vyučována problematika všeobecné rovnováhy a větší prostor je věnován problematice tržních selhání. Méně prostoru naopak úvodu do ekonomie. Kurz je vyučován v letním semestru a úvodní části je větší prostor věnován patrně v makroekonomii. Stejně jako na VŠPJ, je i na PEF základní literaturou Mikroekonomie od L. Macákové a kol., na PEF je navíc doplněna učebnicí Mikroekonomie I od M. Ševely.

Na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity je kurz s názvem Mikroekonomie I vyučován v zimním semestru a je kurzem celofakultně povinným. Hodinová dotace je v případě prezenční formy studia vyšší než na VŠPJ (2 hodiny přednášek a 2 hodiny cvičení týdně při 13 týdnech výuky). V případě kombinované formy studia je prezenční výuka téměř shodná. Předmět je ukončen zkouškou. I zde ve srovnání s VŠPJ výsledné hodnocení zohledňuje také výsledky průběžných testů a aktivit na seminářích. Pokud jde o obsahovou stránku, na ESF je menší prostor věnován problematice spotřebitelské volby a teorii firmy, větší prostor naopak oblasti tržních selhání. Základní literaturou jsou na ESF Zásady ekonomie od G. Mankiw. Tato patří na VŠPJ k literatuře doporučené.

Na Fakultě podnikatelské VUT v Brně je předmět s názvem Mikroekonomie 1 vyučován v letním i zimním semestru (liší se pro vybrané obory). Hodinová dotace pro prezenční formu studia je 2 hodiny přednášek a 2 hodiny cvičení týdně, v případě některých oborů jsou cvičení omezena na 1 hodinu týdně (13 týdnů výuky). Pro kombinovanou formu studia se mi rozsah prezenční výuky nepodařilo zjistit. Jedná se o předmět povinný, který je stejně jako na VŠPJ zakončen zápočtem a zkouškou. Podmínkou získání zápočtu je obdržení minimálně 16 bodů z 25 možných. Body student získává za seminární práci a zápočtový test. Zároveň je požadována 75%ní účast na seminářích. Zkouška má na písemnou a ústní část. Z písemné části může student získat max. 65 bodů, z ústní 10 bodů. Ke složení zkoušky potřebuje student získat ze všech aktivit (práce na seminářích, písemná a ústní zkouška) minimálně

50 bodů. Ve srovnání s VŠPJ tak hodnocení zkoušky zohledňuje i práci na seminářích, zkouška má navíc ústní část. Hranice pro zakončení předmětu je ovšem nižší. Na VŠPJ musí student získat minimálně 60% bodů ze zkouškového testu, na FM VUT stačí získání 50% bodů z uvedených aktivit. Pokud jde o obsahovou stránku předmětu, v kurzu je na rozdíl od VŠPJ věnována pozornost alternativním cílům firmy. Podrobnější srovnání prostoru, který je věnován jednotlivým tématům, sylabus neumožňuje (témata nejsou rozepsaná dle týdnů výuky). Literatura, uvedená v sylabu předmětu, není rozdělena na základní a doporučenou. Nicméně uvedená literatura obsahuje mimo jiné i titul Mikroekonomie od L. Macákové a kol., který je základní literaturou i na VŠPJ.

Konečně poslední srovnávanou vysokou školou je Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. I zde je předmět Mikroekonomie povinný předmět. Hodinová dotace je 2 hodiny přednášek a 2 hodiny cvičení (14 týdnů výuky) v prezenční formě a 18 hodin prezenční výuky v kombinované formě studia. Hodinová dotace je tak v prezenční i kombinované formě studia vyšší než na VŠPJ. Předmět je ukončen zápočtem a zkouškou. Podmínkou udělení zápočtu je účast na cvičeních a napsání zápočtového testu na minimálně 50% bodů. Zkouška je písemná. Závěrečné hodnocení předmětu je závislé pouze na výsledku zkouškového testu. K absolvování předmětu musí student ze závěrečného testu získat minimálně 55% bodů. Ve výjimečných případech (ze závěrečného testu student získal minimálně 50% bodů) je možno ústní dozkoušení. Stejně jako na VŠPJ závěrečné hodnocení studenta odráží pouze výsledek závěrečného testu. Ve srovnání s VŠPJ jsou ovšem podmínky pro absolvování kurzu mírnější. Obsahová stránka více méně odpovídá obsahu kurzu vyučovaného na VŠPJ. Na SVŠE je ve srovnání s VŠPJ menší prostor věnován teorii spotřebitele a firmy. Větší prostor potom úvodním pasážím (úvod do ekonomie, mechanismy koordinace hospodářství atd.). Základní literatura je odlišná od titulů užívaných jako základní či doporučená literatura na VŠPJ.

Pokud jde o cíle srovnávaných kurzů a znalosti a dovednosti, které student získá, lze konstatovat, že pokud jsou veškeré zmíněné kategorie ve veřejně přístupných kartách předmětů uvedený, potom se na srovnávaných školách příliš neliší.

## **Závěr**

Kurz Mikroekonomie je na VŠPJ povinným kurzem a dle vzorového studijního plánu je zařazen do prvního semestru. Z hlediska návazností kurzu na jiné předměty považuji zařazení kurzu do prvního semestru za vhodné.

Při srovnání kurzu s obdobnými předměty vyučovanými na vybraných vysokých školách jsem dospěla k závěru, že cíl kurzu, obsahová stránka, základní literatura a podmínky nutné k ukončení kurzu se na většině srovnávaných vysokých škol příliš neliší od situace na VŠPJ.

Cíle kurzu jsou více méně shodné: získání základních znalostí mikroekonomie, vytvoření základu samostatné ekonomické myšlení a ekonomickou interpretaci reálných jevů. Pokud jde o obsahovou stránku, ani zde jsem neobjevila výrazné odlišnosti. Rozdíly lze najít jen v prostoru, který je věnován jednotlivým tématům. V ojedinělých případech je okruh probíraných témat širší (VŠTE – navíc rozdělování příjmů a bohatství a všeobecná rovnováha, PEF – navíc všeobecná rovnováha). Také základní literatura ke kurzu se zásadně neliší. Kniha Mikroekonomie od L. Macákové a kol., která je hlavním titulem základní literatury na VŠPJ je uváděna v základní literatuře na téměř všech srovnávaných vysokých školách. Výjimkou je jen ESF a SVŠE. Pokud jde o hodinovou dotaci, lze konstatovat, že hodinová dotace kurzu na VŠPJ je podprůměrná a to jak u prezenční tak kombinované formy studia. Na většině srovnávaných škol má předmět 2 hodiny přednášek a 2 hodiny cvičení týdně (výjimkou je PEF a FM VŠE. FP VUT potom pro některé obory). Neliší se ani způsob ukončení. Předmět je na všech srovnávaných školách zakončen zkouškou. Na většině škol zkouška není podmíněna získáním zápočtu (pouze na VŠPJ a FP VUT). Na rozdíl od VŠPJ výsledné hodnocení kurzu na většině srovnávaných škol zohledňuje práci studenta na cvičeních (aktivita, zápočtový test či testy). Hranici získání minimálně 60% bodů nutných ke složení zkoušky, která je stanovena na VŠPJ, lze považovat za standardní (na FP VUT a SVŠE je hranice nižší).

Provedené srovnání přineslo několik námětů k zamyšlení a diskuzi:

1. zvážení doplnění základní literatury o cvičebnici od P. Sirůčka a kol., s názvem Mikroekonomická teorie I.: cvičebnice.
2. Zohlednění práce studentů na seminářích v závěrečném hodnocení.
3. Rozšíření prostoru věnovaného problematice tržních selhání.

V případě návrhu 1 musím cvičebnici projít, zjistit, jaké typy příkladů jsou ve cvičebnici procvičovány a zvážit, zda je její přiřazení do základní literatury potřebné.

V případě návrhu 2 je potřeba vzít v úvahu, že cvičení vede více vyučujících. Jejich hodnocení aktivity studentů na cvičeních a také obtížnost zápočtových testů nemusí být srovnatelné. Tuto skutečnost indikoval i průzkum, který jsem dělala v minulém semestru. Průměr zápočtových testů jednotlivých vyučujících se velmi lišil (až o 30 p. b.). Zahnutí výsledků testů do závěrečného hodnocení by vedl ke



zvýhodnění některých studentů. Zde se nabízí možnost vyššího sjednocení zápočtových testů. Ale ani tuto nepovažuji za nejšťastnější. V současné době mají testy závaznou strukturu a bodové hodnocení jednotlivých úkolů. Toto považuji za optimální. Pro zachování současného stavu hovoří fakt, že každý vyučující může zadání formulovat trochu jinak a studenti jsou na jeho formulaci již zvyklí, dále operativnost (vynechání neprocvičených témat, rychlejší reakce v případě dotazu studenta při testu, doplnění v případě nejasných formulací v testu atd.), vyučující práce více baví, jejich samostatnost.

V případě návrhu 3 musím nejdříve zjistit, kolik prostoru je problematice tržních selhání věnováno v jiných předmětech, aby nedocházelo ke zbytečným duplicitám. Problematice tržních selhání, příčinám a řešením je v Mikroekonomii věnován prostor na první přednášce. Je potřeba zvážit, zda není vhodné tento prostor rozšířit a věnovat problematice celou přednášku.

## Literatura

- [1] Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice. Dostupné na WWW: <http://is.vstecb.cz/>
- [2] Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické Jindřichův Hradec. Dostupné na WWW: <https://isis.vse.cz/katalog/>
- [3] Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity. Dostupné na WWW: <http://is.mendelu.cz/katalog/>
- [4] Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity. Dostupné na WWW: <http://is.muni.cz/predmety/>
- [5] Fakulta podnikatelská Vysoké učení technické v Brně. Dostupné na WWW: <https://www.vutbr.cz/studium/predmety>
- [6] Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. Dostupné na WWW: [http://www.svse.cz/studium-studijni\\_obory-ucetnictvi\\_a\\_financni\\_rizeni\\_podniku](http://www.svse.cz/studium-studijni_obory-ucetnictvi_a_financni_rizeni_podniku)

## Kontaktní údaje

Ing. Veronika Hedija, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [vhedija@seznam.cz](mailto:vhedija@seznam.cz)

# Faktory volby studijního oboru u chlapců-maturantů z Kraje Vysočina

Martina Chalupová, Jana Borůvková

## **Abstrakt**

*Příspěvek přináší výsledky výzkumu mezi chlapci-maturanty v kraji Vysočina, provedený v březnu 2011, jehož cílem bylo zjistit, zda tito respondenti uvažují při volbě studia na vysoké škole o tzv. dívčích oborech. Konkrétně, zda při plánování své budoucnosti zvažují uplatnění v oborech sociálních, zdravotnických a pedagogických. Tedy v profesích, kde je v současné době převaha žen: učitel mateřské školy, učitel základní a střední školy, sociální pracovník a zdravotní bratr. Výzkum dále identifikoval důležitost faktorů, které hrají roli při výběru studijního oboru mezi chlapci-maturanty v Kraji Vysočina. Závěr přináší doporučení pro marketingovou komunikaci vysoké školy/univerzity.*

**Klíčová slova:** chlapci-maturanti, volba vysokoškolského studia, Kraj Vysočina

## **1. Úvod**

Konkurenční prostředí vysokých škol a univerzit České republiky ovlivňuje v současné době několik významných faktorů. Jedním z nich je propad v počtu potenciálních uchazečů o vysokoškolské studium. Například, podle údajů MŠMT bylo v roce 2008 do terciárního vzdělávání zapsáno téměř 110 tisíc studentů, ale ve stejném roce představoval celý populační ročník patnáctiletých, kteří dnes vstupují do středoškolského studia, jen 121 tisíc. Velikost ročníku dvanáctiletých dětí, které se o vysokoškolském studiu budou rozhodovat v roce 2016, dosahuje dokonce pouhých 91 tisíc. To vše za situace, kdy současný český vysokoškolský systém tvoří 26 veřejných univerzit a 2 veřejné vysoké školy, a také 46 soukromých vysokoškolských institucí. Jejich počet narostl dramaticky: v roce 2000 sestával český vysokoškolský sektor pouze z 24 veřejných a 8 soukromých institucí.

Za daných okolností je proto pro řízení vysokých škol zcela nezbytné aplikovat moderní marketingové metody, soustředit svou pozornost na stávající studenty středních škol a pochopit jejich proces výběru studijního oboru v terciárním vzdělávání.

Příspěvek nejprve přináší přehled několika výzkumů na dané téma, provedených jak v České republice, tak i ve světě. Hlavní část je věnována výsledkům výzkumu mezi chlapci-maturanty v kraji Vysočina, provedený v březnu 2011. Cílem šetření bylo zjistit, zda tito respondenti uvažují při volbě studia na vysoké škole o tzv. dívčích oborech, tedy zda zvažují, že se uplatní v oborech sociálních, zdravotnických a pedagogických, a které faktory mají na tento výběr vliv. Dalším cílem bylo určit, které z předem vybraných faktorů hrají v jejich rozhodování významnou roli. Námi provedený výzkum sleduje marketingovou perspektivu, má za cíl získat data pro tzv. customer insight, nebo-li vhled do přemýšlení zákazníka (Kotler a Fox, 1995).

## **2. Teoretická východiska**

Rozhodování studentů při výběru univerzity nebo vysoké školy bylo charakterizováno jako vysoce komplexní proces, který je vystaven mnohačetným vlivům. Podle Minksové (2010) se tomuto tématu v České republice věnovalo několik výzkumů, jeden z významných, provedený Centrem pro studium vysokého školství, se týkal už přijatých vysokoškoláků, s názvem Sociální portrét vysokoškolských studentů. V roce 2005 proběhla poslední vlna dotazníkového šetření, zaměřeného na studenty VŠ: Sociální portrét vysokoškolských studentů v ČR V. – veřejné vysoké školy. V rámci tohoto šetření (Menclová, Bašťová, 2005) se také zkoumaly okolnosti volby studia: motivace pro vstup na VŠ, přechod ze SŠ na VŠ, volba VŠ, hodnocení přijímacího řízení (uspokojení vzdělanostních aspirací, opakovaná volba vzdělávací dráhy). Také v zahraničí byly provedeny mnohé obecně zaměřené výzkumy (např. Porter, Umbach, 2006; Hoyt, Brown, 2003; Martin, Dixon, 2001; které opakovaně určily významné faktory výběru oboru studia. Vrontis, Thrassou a Melanthiou (2007) shrnuli tyto vlivy do čtyř základních skupin: 1. prostředí (např. politické a legislativní vlivy, média), 2. střední škola (např. měřitelná úroveň kvality, sociální složení), 3. vysokoškolské instituce (např. jejich měřitelná úroveň, aktivity) a 4. individuální atributy.

Mnohé studie a výzkumy se věnovaly genderovým vlivům na volbu hlavního oboru studia. Např. Jacobs (1986) nebo Lackland (2001) prokázali, že ženy si více vybírají obory studia, ve kterých tradičně dominují ženy. Právě Lackland míní, že ženy si vybírají obory, jako je učitelství nebo ošetrovatelství kvůli tomu, že jim jsou tato povolání přirozeně blízká. Podle teorie proporcí Kanterové (1993), statut menšiny v prostředí jakékoliv organizace působí jako brzda a posiluje tradiční role. Pokud tuto teorii použijeme na zkoumanou oblast, můžeme předpokládat, že mizivý počet mužů v povoláních jako je zdravotní bratr

nebo učitel v mateřské škole, vytváří nadměrný tlak na těch pár, kteří si vybrali toto povolání.

Na nutnost komunikovat s uchazeči a uchazečkami o vysokoškolské studium rozdílným způsobem upozornily různé studie. Např. Dolinski (2010) doporučuje upravit komunikační strategii pro, které jsou zaměřeny na budoucí studenty tak, že jim je třeba zdůraznit aspekty jako uplatnění po ukončení studia, finanční pomoc a zdůraznit kvalitu lektorů. Ženy-budoucí studentky pak mohou lépe reagovat na informace o bezpečnosti ubytovacích zařízení a přátelské atmosféře na VŠ.

### **3. Výsledky výzkumu**

#### **3.1 Výzkumné otázky**

1. Mají chlapci-maturanti zájem o tzv. dívčí obory (sociální, zdravotnické a pedagogické)?
2. Které z vybraných faktorů mají největší vliv na rozhodování chlapců-maturantů při výběru oboru studia?

#### **3.2 Metodika**

Výzkum byl veden pomocí on-line dotazníku, který měl být vyplněn studenty během vyučování, v rámci výuky spojené s výpočetní technikou. Samotnému výzkumu předcházely telefonické i osobní schůzky s řediteli/ředitelkami škol. Těm také byly e-mailem přeposlány písemné instrukce k provedení šetření a webový odkaz na dotazník umístěný na serveru vyplnto.cz. K němu měli přístup jen studenti oslovených škol, odkaz nebyl veřejně dostupný.

Dotazník obsahoval otázku „Ohodnoťte faktory, které hrály ve Vašem rozhodování o oboru studia roli.“ a student na ně odpovídal výběrem položky na Likertově škále, kde 1 = výrazné ovlivnění, 4 = žádné ovlivnění. V dotazníku byly hodnoceny následující motivy:

- Obor, který jsem si vybral, nabízí v současnosti jistotu uplatnění
- Obor, který jsem si vybral, je v současnosti „výnosný“
- Pro studium tohoto oboru se rozhodli mí kamarádi
- Studium tohoto oboru mi doporučili rodiče
- Prestiž povolání
- Lehké podmínky přijímací řízení
- Vzdálenost místa studia od domova
- Finanční náročnost studia

Dále dotazník obsahoval otázky, které zjišťovaly, zda respondent uvažoval před výběrem oboru studia o práci

- učitele v mateřské škole,
- učitele v základní škole,
- učitele na střední škole,
- zdravotního bratra / ošetřovatele,
- sociálního pracovníka.

Na tyto otázky respondent odpovídal výběrem z nabízených odpovědí

- Ano, chci toto povolání vykonávat
- Zvažoval jsem, ale vybral jsem si jiné
- Ne

Na základě těchto otázek byla vytvořena nová ordinální proměnná „tendence volit ženské povolání“. Vznikla jako součet hodnot, kterými byly nahrazeny jednotlivé varianty odpovědí: Ano, chci toto povolání vykonávat = 2, Zvažoval jsem, ale vybral jsem si jiné = 1 a Ne = 0. Tyto hodnoty byly pro každého respondenta sečteny a tím vznikla proměnná, která kvantifikuje tendenci respondenta volit tzv. ženské povolání.

Tato proměnná nabývala hodnot od 0 do 7, což znamená, že někteří respondenti volili odpověď „Ano, chci toto povolání vykonávat“ i vícekrát. Vždy se jednalo o kombinaci oborů, které je možné studovat současně (zdravotnictví + ošetřovatelství, učitel na ZŠ a SŠ apod.). Pouze jeden student volil tuto odpověď ve všech pěti případech a jeho odpovědi nebyly do analýzy zahrnuty.

### **3.3 Výběrový soubor respondentů**

Výzkum proběhl v březnu 2011, mezi respondenty byli zahrnuti výhradně studenti maturitních ročníků středních škol v Kraji Vysočina. Do výběrového souboru byly zahrnuty školy, u jejichž studentů se předpokládala možnost volby sociálních, zdravotnických nebo pedagogických oborů, což bylo ověřeno průzkumem mezi řediteli škol. Následně pak výzkum proběhl na obchodních akademiích, gymnáziích a také středních průmyslových škol (státních i soukromých).

Střední zdravotnické, pedagogické a sociální školy v Kraji Vysočina nebyly do výzkumu zahrnuty kvůli tomu, že studenti, kteří na těchto školách studují, si zkoumaný obor studia již zvolili. Z výzkumu byly také

vyloučeny střední odborné školy, jejichž absolventi ve významné míře směřují do praxe.

V rámci telefonického i osobního kontaktu s řediteli/ředitelkami se výzkumu zúčastnilo 23 středních škol, což představuje celkem přes 76 % z výběrového souboru, jak ukazuje Tabulka č. 1. Výzkumu se účastnila téměř všechna gymnázia a méně než polovina obchodních akademií a středních průmyslových škol.

**Tab. 1: Složení výběrového souboru dle typu školy ve školním roce 2010/11**

Typ školy	Počet škol v Kraji Vysočina celkem	Školy, které projevily zájem se do výzkumu zapojit	Relativní četnost
Gymnázium	18	17	94%
Obchodní akademie	7	3	43%
Střední průmyslové školy (včetně středních stavebních škol)	7	3	43%
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>77%</b>

Zdroj: Zpracováno na základě informací z Odboru analýz Kraje Vysočina

Na základě telefonického i osobního jednání se do výzkumu mohlo zapojit celkem 796 chlapců-maturantů z 23 škol, což představuje 65% z celkového souboru chlapců-maturantů v Kraji Vysočina na předem vybraných typech středních škol. Počet vyplněných dotazníků dosáhl počtu 386, což představuje bezmála třetinu z celkového počtu chlapců-maturantů v Kraji Vysočina (viz Tabulka 2).

**Tab. 2 Počet chlapců-maturantů v Kraji Vysočina podle jednotlivých typů škol ve školním roce 2010/11**

Škola	Počet chlapců maturantů (2010/11)	Relativní četnost
Průmyslové školy	512	42%
Gymnázia	444	36%
Obchodní akademie	129	11%
Stavební školy	146	12%
<b>Celkem chlapci-maturanti na těchto typech škol v Kraji Vysočina</b>	<b>1231</b>	

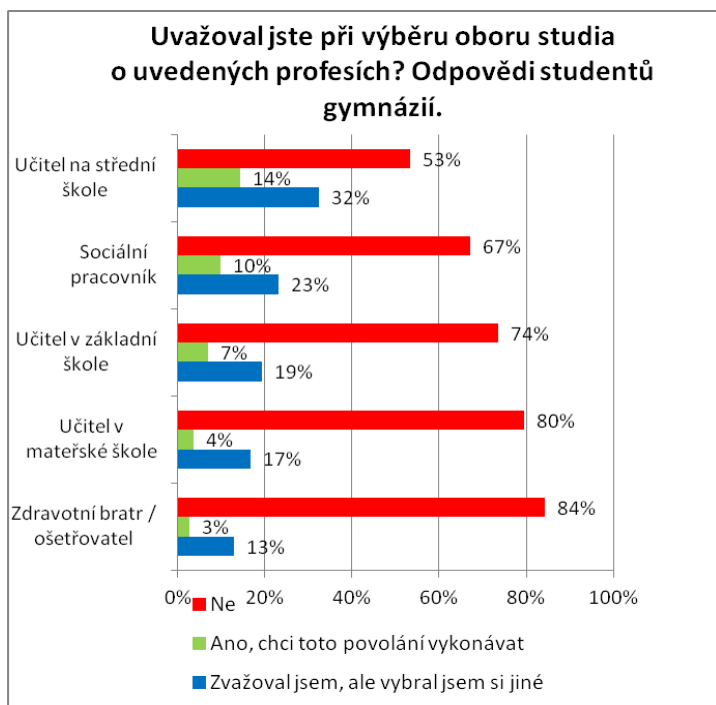
(2010/2011)		
Počet chlapců-maturantů na školách, které souhlasily s účastí na výzkumu (oslovení)	796	65%
Počet respondentů celkem	386	49%
Gymnázia	216	56%
Střední odborné školy	170	44%

Zdroj: Zpracováno na základě informací z Odboru analýz Kraje Vysočina a vlastního výzkumu

### 3.4 Výsledky výzkumu

Při zkoumání zájmu respondentů o tzv. dívčí obory (sociální, zdravotnické a pedagogické) byl patrný rozdíl mezi studenty gymnázií a vybraných středních škol. Jak ukazuje Obr. 1, gymnazisté mají poměrně silný zájem o profesi učitele na střední škole (14% z nich se pro toto povolání rozhodlo, téměř třetina z nich o něm uvažovala). Nejméně chlapců-maturantů z gymnázií na Vysočině uvažovalo o povolání zdravotního bratra (13%), vykonávat by jej chtěly jen 3% z nich.

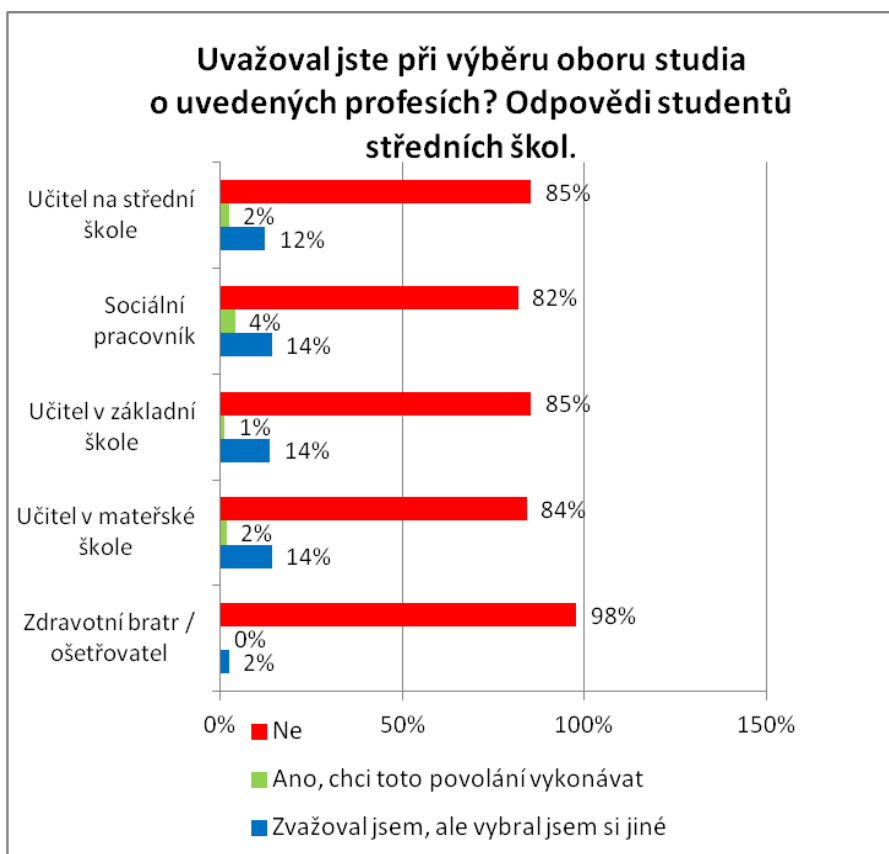
**Obr. 1 Zájem chlapců maturantů z Kraje Vysočina o tzv. dívčí obory – odpovědi studentů gymnázií**



Zdroj: Chalupová, Borůvková „Strategie volby budoucího studijního oboru chlapci-maturanty v Kraji Vysočina“, 03/2011

Chlapci-maturanti z vybraných středních škol v Kraji Vysočina zvažovali práci ve zkoumaných oborech v mnohem menší míře než gymnazisté. Pro srovnání, o práci učitele na střední škole uvažovalo jen 12% těchto respondentů oproti 32% chlapcům-maturantům z gymnázií (viz Obr. 2). O práci zdravotního bratra neprojevil zájem ani jeden z chlapců-maturantů z vybraných středních škol, o tomto povolání ale uvažovala 2% z nich.

**Obr. 2 Zájem chlapců maturantů z Kraje Vysočina o tzv. dívčí obory – odpovědi studentů středních škol**



Zdroj: Chalupová, Borůvková „Strategie volby budoucího studijního oboru chlapci-maturanty v Kraji Vysočina“, 03/2011

Otázka, která měla určit důležitost vybraných faktorů, které hrály roli v rozhodování chlapců-maturantů v Kraji Vysočina, byla maticová, se škálou v rozmezí od 1 do 4 (1 = výrazné ovlivnění, 4 = žádné ovlivnění). Výběr zkoumaných faktorů byl ovlivněn zaměřením výzkumu. S ohledem na jeho využití pro budoucí marketingovou komunikaci vysokoškolské instituce, byli určeni možní ovlivňovatelé (rodiče a přátelé) a atributy



vysoké školy, které jsou obecně využitelné v propagaci směrem k potenciálním uchazečům o studium.

**Tab. 3: Faktory, které měly vliv na rozhodování o oboru studia u chlapců-maturantů v Kraji Vysočina**

Podotázka	Průměr	Rozptyl
Pro studium tohoto oboru se rozhodli mí kamarádi	3,537	0,607
Studium tohoto oboru mi doporučili rodiče	3,286	0,809
Lehké podmínky přijímací řízení	3,056	0,887
Finanční náročnost studia	2,941	0,89
Vzdálenost místa studia od domova	2,906	1,058
Obor, který jsem si vybral, je v současnosti „výnosný“	2,35	0,848
Prestiž povolání	2,235	0,757
Obor, který jsem si vybral, nabízí v současnosti jistotu uplatnění	2,064	0,739

Zdroj: Chalupová, Borůvková „Strategie volby budoucího studijního oboru chlapci-maturanty v Kraji Vysočina“, 03/2011

Chlapci-maturanti z Vysočiny přisoudili největší význam při svém rozhodování o výběru oboru studia faktoru jistoty uplatnění. Podstatně se na jejich volbě podílí i prestiž povolání, které by měli po ukončení studia vykonávat. Silný vliv přiznali i hodnocení oboru jako „výnosného“, významnější roli hraje i vzdálenost vysoké školy od domova. Vliv kamarádů, ale i rodičů na své rozhodnutí chlapci-maturanti převážně odmítají. Také podmínky přijímacího řízení respondenti nevnímají jako podstatný faktor, což je zřejmě ovlivněno faktem, že vysoké školy v ČR zareagovaly na silný demografický pokles v počtu zájemců o studium a podmínky přijímacího řízení jsou na mnoha oborech (zejména ekonomických) méně náročné.

Při porovnání důležitosti jednotlivých motivů byla využita skutečnost, že se jednalo o proměnné číselné. Pro každou proměnnou byly sečteny hodnoty, které jednotliví respondenti motivu přidělili. Motivy byly seřazeny podle důležitosti, tedy od nejnižší hodnoty součtu, která ukazuje na nejvyšší důležitost motivu. Seznam motivů seřazených podle důležitosti a bodové hodnocení jejich důležitosti je uvedeno v Tab. 4.

**Tab. 4: Motivy, které vedou studenty k volbě povolání podle důležitosti včetně bodového ohodnocení (nižší počet bodů značí vyšší důležitost)**

Obor, který jsem si vybral, nabízí v současnosti jistotu uplatnění	772
Prestiž povolání	836
Obor, který jsem si vybral, je v současnosti „výnosný“	879
Vzdálenost místa studia od domova	1087
Finanční náročnost studia	1100
Lehké podmínky přijímací řízení	1143
Studium tohoto oboru mi doporučili rodiče	1229
Pro studium tohoto oboru se rozhodli mí kamarádi	1323

Pro posouzení příčinných souvislostí mezi motivy a tendencí volit ženské povolání byly vypočítány Spearmanovy korelační koeficienty, které jsou uvedeny v Tab. 4. Tento typ korelace byl zvolen proto, že se nejedná o spojité číselné proměnné. Tučně jsou vyznačeny ty koeficienty, které jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05, tedy je můžeme považovat za nenulové. Ostatní korelační koeficienty je nutné považovat za nulové a proměnné za nekorelované.

**Tab. 5: Spearmanovy korelační koeficienty mezi vyjmenovanými motivy a tendencí volit ženská povolání (tučně jsou vyznačeny statisticky významné koeficienty, hladina významnosti 0,05)**

Obor, který jsem si vybral, nabízí v současnosti jistotu uplatnění	0,065
Prestiž povolání	0,089
Obor, který jsem si vybral, je v současnosti „výnosný“	<b>0,145</b>
Vzdálenost místa studia od domova	-0,045
Finanční náročnost studia	-0,054
Lehké podmínky přijímací řízení	0,025
Studium tohoto oboru mi doporučili rodiče	0,011
Pro studium tohoto oboru se rozhodli mí kamarádi	<b>0,136</b>

Z hodnot Spearmanových korelačních koeficientů uvedených v Tab. 5 je zřejmé, že velmi slabé příčinné souvislosti byly prokázány mezi motivy „výnosný obor“ a „obor doporučený kamarády“ na jedné straně a „ochotou volit ženská povolání“ na straně druhé. Ti, kteří mají tendenci volit ženská povolání, se méně nechají ovlivnit kamarády a méně je zajímá výnosnost povolání. Toto by mohlo svědčit o tom, že se jedná o nějaké zodpovědnější jedince či altruisty.

V případě ostatních motivů nebyly prokázány žádné příčinné souvislosti s ochotou volit ženská povolání. Může to jednak znamenat, že mezi těmito proměnnými skutečně neexistuje příčinná souvislost, ale může to také znamenat, že se autorům šetření nepodařilo správně zvolit otázky, které by proměnné měřily.

#### **4. Závěr**

Výzkum ukázal, že chlapci-maturanti měli zájem o tzv. dívčí obory (sociální, zdravotnické a pedagogické), větší byl mezi studenty gymnázií než u těch, kteří maturovali na střední škole. Výzkumem bylo také zjištěno, že chlapci-maturanti z Kraje Vysočina také o těchto oborech ve značné míře uvažovali, ale nakonec si vybrali jiný. Další šetření by proto mělo být zaměřeno na identifikaci faktorů, které respondenty v tomto směru ovlivnily. Takto zaměřený výzkum by mohl být prospěšný jakékoliv pedagogické fakultě, která by se rozhodla oslovit studenty středních průmyslových a ekonomických škol, protože o profesi učitele střední, základní nebo i mateřské školy uvažovalo shodně 14% chlapců maturantů.

Největší vliv na rozhodování chlapců-maturantů při výběru oboru studia má podle výzkumu v obecné rovině to, zda vybraný obor nabízí v současnosti jistotu uplatnění. Významnou roli hraje i prestiž povolání nebo jeho výnosnost. Tyto aspekty by měla ve své marketingové komunikaci zdůraznit jakákoliv vysoká škola, která by chtěla mířit na potenciální studenty-muže. Při hlubším statistickém zpracování dat bylo prokázáno, že ti, kteří mají tendenci volit ženská povolání, se méně nechají ovlivnit kamarády a méně je zajímá výnosnost povolání. Toto by mohlo svědčit o tom, že se jedná o nějaké zodpovědnější jedince či altruisty. Každopádně, v tomto případě by bylo potřebné provést další, zejména kvalitativní šetření.

#### **Literatura**

- [1] Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol 2011-2015, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dostupné na [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

- [2] Dolinski, A. (2010), *The adequacy of the information that students utilize when choosing a college: an attribute importance and information sufficiency approach*, College Student Journal 44. 3, 762-776.
- [3] Galloti, K. M., Mark, M. C. (1994), *How do high school students structure an important life decision? A short-term longitudinal study of the college decision-making process*, Research in Higher Education, 35 (5), 1994, 589-607.
- [4] Hoyt, J.E., Brown, A. (2003). *Identifying college choice factors to successfully market your institution*. College and University, Spring: 3–10.
- [5] Chalupová, M., Borůvková, J. (2012), *Strategie volby budoucího studijního oboru chlapci-maturanty v Kraji Vysočina – výzkumná zpráva*, zatím nepublikováno.
- [6] Jackson, G.A. (1982). *Public efficiency and private choice in higher education*. Education Evaluation Policy Analysis 4: 37–47.
- [7] Jacobs, J. A. *The sex-segregation of fields of study: Trends during the college years*. Journal of Higher Education , 57(2), 1986: 134–154.
- [8] Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, BasicBooks, New York, NY, ISBN-10: 0465044549.
- [9] Kotler, P., Fox, K. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*, 2nd edition, Prentice Hall, 1995, ISBN 136689892
- [10] Lackland, A. C. (2001) *Students' choices of college majors that are gender traditional and nontraditional*. Journal of College Student Development 42(1), 39–47.
- [11] Martin, N., Dixon, P. (2001) *Factors influencing students' college choice*. Journal of College Student Development 32, 253-257.
- [12] Menclová, L, Bašťová, J.: *Vysokoškolský student v České republice roku 2005* (2005) Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Centrum pro studium vysokého školství, ISBN 80-86302-35-0.
- [13] Minksová, L. (2010) *Vysokoškoláci – přehled hlavních sociologických výzkumů realizovaných v ČR*. Data a výzkum - SDA Info 2010, Vol. 4, No. 1: 39-60.(c) Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha 2010.
- [14] Porter S.R., Umbach, P.D. (2006) *College major choice: an analysis of person-environment fit*, Research in Higher Education, Vol. 47, No. 4, DOI: 10.1007/s11162-005-9002-3

- [15] Šoukalová, R.: *Forms of Communication of Universities with Target Groups Focused on Popularization of Science and Research Results*, (2009) V. International Conference on Applied Business Research ICABR 2009, s. 1352, ISBN 978-7375-325-2, Publisher Mendel University in Brno.
- [16] Vrontis, D., A. Thrassou, and Y. Melanithiou. (2007). *A contemporary higher education student choice model for developed countries*. Journal of Business Research 60: 879–989.

## **Kontaktní údaje**

Ing. Martina Chalupová  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
Tolstého 16, 58601 Jihlava  
e-mail: [chalupova@vspj.cz](mailto:chalupova@vspj.cz)

RNDr. Jana Borůvková, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra matematiky  
Tolstého 16, 58601 Jihlava  
e-mail: [boruvkova@vspj.cz](mailto:boruvkova@vspj.cz)

# Návaznosti podnikové ekonomiky a finančních předmětů na VŠPJ

Jaroslav Jánský

## Abstrakt

*V tomto příspěvku je zpracován přehled výuky předmětů Podniková ekonomika a Finanční řízení a investiční rozhodování na vybraných sedmi fakultách šesti vysokých škol. Příspěvek je zejména zaměřen na komparaci výuky těchto předmětů s ohledem na cíle, kompetence, obsah, základní literaturu, zařazení do studijního plánu a návaznosti na jiné předměty. Cílem provedené komparace předmětů Podnikové ekonomiky a Finančního řízení a investičního rozhodování na jednotlivých vysokých školách je navrhnout a vytipovat činnosti k procvičení získaných znalostí na povinné školní praxi.*

**Klíčová slova:** podniková ekonomika, finanční a investiční rozhodování, výuka, znalosti, dovednosti

## Úvod

Předmět Podniková ekonomika (dále jen "PEK") je zařazen do 1. semestru doporučeného studijního plánu oborů Finance a řízení a Cestovní ruch (dále jen "FR" a "CR") a předmět Finanční řízení a investiční rozhodování (dále jen "FRIR") do 3. semestru oboru Finance a řízení, jenž jsou vyučovány na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě (dále jen "VŠPJ").

Cílem tohoto příspěvku je srovnat obsahy a cíle předmětů PEK a FRIR na VŠPJ s obdobnými předměty vyučovanými na jiných vysokých školách. V návaznosti na tuto komparaci pak odvodit doporučení pro případné úpravy jeho výuky na VŠPJ a vytipovat vhodné činnosti, které je možné procvičovat na celosemestrální praxi studentů oboru FR.

Konkrétně budou předměty Podniková ekonomika a Finanční řízení a investiční rozhodování srovnávány napříč vybranými vysokými školami z pohledu následujících kritérií:

1. Cíle výuky předmětu vč. vymezení tzv. výstupů z učení (learning outcomes) v podobě znalostí a dovedností.
2. Obsah a základní literatura.
3. Zařazení do semestru a návaznosti na další předměty.

## Pro komparaci byly zvoleny ekonomické fakulty a obory následujících konkurenčních vysokých škol:

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity v Brně (dále jen "FRRMS Mendelu"),

Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity v Brně (dále jen "PEF Mendelu"),

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně (dále jen "ESF MUNI"),

Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (dále jen "FP VUT") a

Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze (dále jen "PEF ČZU")

Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze (dále jen "PHF VŠE")

## Komparace cílů a výstupů z výuky předmětů PEK a FŘIR

Cíle předmětu PEK doplněné o znalosti a dovednosti jsou shrnuty v následující tabulce 1.

**Tabulka 1: Srovnání výuky kurzu Podniková ekonomika na vybraných VŠ**

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
VŠPJ	Cílem kurzu je naučit studenty základní ekonomické pojmy a kategorie, které jim umožní vnímat ekonomické souvislosti, ke kterým v podnicích (podnikatelských subjektech fyzických i právnických osob) dochází. Přednášky PEK učí studenty teoretickým znalostem dle vymezeného obsahu předmětu. Ve cvičeních jsou procvičovány vzorové příklady k jednotlivým tematickým celkům a následně studenti formou samostudia s využitím e-learningu samostatně procvičují jednotlivé úkoly, které odevzdávají ke kontrole vyučujícím.	<b>Znalosti:</b> Student umí popsat a definovat ekonomický a finanční systému podniku, dále umí popsat a analyzovat výsledek hospodaření podniku včetně kalkulací nákladů a rovněž umí řešit problémy v oblasti ekonomiky podniku. <b>Dovednosti:</b> Student umí analyzovat podnikové vztahy a vazby a na jejich základě vytvořit a navrhnout správnou formu podnikatelského subjektu, majetkovou a kapitálovou strukturu podniku, finanční výsledek podniku, způsob financování podnikatelských činností a obrat peněžních toků v podniku. <b>Obecné způsobilosti:</b> Student si osvojí základní znalosti a vědomosti z podnikové ekonomiky, pomocí nichž je schopen řešit elementární problémy a dále se naučí rozhodovat samostatně, odpovědně a kvalifikovaně.

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
FRRMS Mendelu	Cílem předmětu je získat znalosti o ekonomickém a finančním systému podniku, schopnost aktivně ovlivňovat výsledek hospodaření podniku a schopnost navrhnout řešení problémů v oblasti ekonomiky podniku.	<b>Všeobecné kompetence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kapacita přizpůsobovat se novým situacím</li> <li>- odhodlání k úspěchu</li> <li>- schopnost analýzy a syntézy</li> <li>- schopnost organizace a plánování</li> <li>- schopnost řešit problémy</li> <li>- základní výpočetní dovednosti</li> </ul> <b>Oborově specifické kompetence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- schopnost aktivně ovlivňovat výsledek hospodaření podniku</li> <li>- schopnost navrhnout řešení v oblasti ekonomiky podniku</li> <li>- schopnost provést ekonomickou analýzu podniku</li> </ul>
PEF Mendelu	Student získá základní informace, vědomosti a dovednosti z oblasti ekonomiky podniku jako předpoklad pro výkon řídicích a ekonomických funkcí v podnicích. Předmět plní integrující funkci - dává do souladu poznatky z dílčích podnikových oblastí a zdůrazňuje souvislosti a návaznosti mezi nimi.	<b>Všeobecné kompetence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dovednosti spojené s využíváním a zpracováním informací</li> <li>- schopnost analýzy a syntézy</li> <li>- schopnost aplikace znalosti v praxi</li> <li>- schopnost rozhodovat</li> <li>- základní profesní znalosti</li> <li>- základní výpočetní dovednosti</li> </ul> <b>Oborově specifické kompetence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interpretace dopadů současného stavu</li> <li>- obecných ekonomických jevů na konkrétní org.</li> <li>- Pochopit význam marketingu pro obchodní společnost a jeho celospolečenské dopady</li> <li>- Rozhodovat o využití moderních IS/ICT</li> <li>- pro podporu obchodních a marketingových činností</li> <li>- řízení menších pracovních kolektivů</li> <li>- Schopnost analyzovat data pro potřeby marketingových aktivit.</li> <li>- Schopnost porozumět základním ekonomickým souvislostem řízení podnikových činností.</li> <li>- Schopnost uplatnit dobře strukturované myšlení při tvorbě postupů řešení široké škály problémů</li> </ul>



VŠ	Cíl	Výstupy z učení
ESF MUNI	Cílem předmětu je poskytnout studentům základní teoretické a praktické poznatky potřebné pro uplatnění v podnikohospodářské sféře. Vzhledem k tomu, že se jedná o druhou, závěrečnou část úvodu do podnikového hospodářství, je kladen důraz na poznatkovou propojenost vycházející z komplexního pohledu na podnik, překonávající izolovaný přístup spojený s profesní specializací. Osvojení pojmů, vztahů, souvislostí a metod, využívaných v podnikovém hospodářství při řešení úkolů z oblasti cílů podniku, výstavby podniku, způsobu zhotovování a zhodnocování výkonů v podniku, by mělo připravit studenty pro erudované řešení relevantních podnikových problémů, založené na syntetickém myšlení.	<b>Po absolvování kurzu by student měl být schopen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definovat hlavní podnikové funkce</li> <li>- vysvětlit, jakým způsobem je organizována výroba v podniku</li> <li>- popsat jak výrobu v podniku plánovat</li> <li>- určit, jakým způsobem je organizován odbyt v podniku</li> <li>- vyjmenovat základní nástroje používané v odbytové oblasti</li> <li>- definovat, jaký je vztah mezi marketingem a odbytem v podniku</li> <li>- vysvětlit, jakým způsobem je organizováno financování a investování v podniku</li> <li>- interpretovat podnikový obrat a umět jej charakterizovat</li> <li>- označit, z jakých nástrojů se skládá podnikové účetnictví, charakterizovat tyto nástroje a prezentovat způsoby jejich použití</li> </ul>
FP VUT	Hlavním cílem předmětu je, aby studenti získali základní znalosti a pojmy z ekonomiky podniku.	Studenti budou znát odbornou terminologii, která je běžně používána v podnikové ekonomice. Osvojí si základní nezbytné znalosti potřebné pro studium ekonomických disciplín.
PEF ČZU	Cílem předmětu je vybavit absolventy nezbytnými znalostmi a dovednostmi k zabezpečení optimální ekonomické strategie podniku v podmínkách tržní ekonomiky, formování budoucího podnikatele.	nerozvedeny
PHF VŠE	Seznámit studenty se základními kategoriemi podnikové ekonomiky, naučit je syntetickému pohledu na podnik a vytvořit tak základy pro výuku navazujících specializovaných předmětů. Poskytnout základní dovednosti a vytvořit návyky potřebné k řízení firmy.	Po úspěšném absolvování budou studenti schopni pracovat na různých manažerských funkcích v podniku. Budou schopni řešit analýzy finanční situace, zpracovávat finanční plány, připravovat podklady pro rozhodování o investicích a způsobech jejich financování, návrhy rozdělení zisku pro vlastníky vč. formulace strategie dividendové politiky. Do základních dovedností patří i oblast organizačních struktur a marketingu.

Zdroj: Autoři dle [11], [5], [7], [3], [13], [1], [9].

Cíle předmětu FŘIR doplněné o znalosti a dovednosti jsou shrnuty v následující tabulce 2.

**Tabulka 2: Srovnání výuky kurzu Finanční řízení a investiční rozhodování na vybraných vysokých školách**

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
VŠPJ	Cílem kurzu je prohloubit znalosti studentů v oblasti finančního řízení podniků ve vazbě na znalosti, které nabyli předchozím studiem předmětů Základů finančního řízení a Účetnictví a Podnikové ekonomiky. Přednášky jsou zaměřeny na prohloubení teoretických znalostí v oblasti podnikových financí tak, aby je studenti využili v procvičování příkladů a studií ve cvičeních řešených s podporou e-learningové opory.	<p><b>Znalosti:</b> Student umí vysvětlit postupy a metody, pomocí nichž lze hodnotit finanční situaci podniku. Rovněž umí popsat postupy a ukazatele, které si osvojil při analýzách podnikových financí.</p> <p><b>Dovednosti:</b> Student umí v rámci podnikových financí analyzovat a řídit krátkodobé a dlouhodobé financování, analyzovat a rozhodovat o investicích a investičních záměrech včetně hodnocení ekonomické efektivnosti investic. Dále dovede uplatnit v podniku základní metody finanční analýzy, finanční plánování, krizové finanční řízení.</p> <p><b>Obecné způsobilosti:</b> Student umí rozhodovat samostatně a odpovědně a rovněž sdělit své názory svým kolegům a budoucím spolupracovníkům.</p>
FRRMS Mendelu	Cílem předmětu je seznámit studenty se základními problémy spojenými s rozhodováním v oblasti podnikových financí a s metodickými postupy využívanými jak při analýze vývoje finanční situace podniku, tak při tvorbě podnikových finančních plánů. Součástí jsou i nástroje sledování vnitropodnikových finančních toků.	<p><b>Všeobecné kompetence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dovednosti spojené s využíváním a zpracováním informací</li> <li>- kapacita přizpůsobovat se novým situacím</li> <li>- schopnost analýzy a syntézy</li> <li>- schopnost aplikace znalosti v praxi</li> <li>- schopnost řešit problémy</li> <li>- základní výpočetní dovednosti</li> </ul> <p><b>Oborově specifické kompetence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schopnost aplikace adekvátních metodických postupů v oblasti finančního hospodaření</li> <li>- Schopnost sestavovat analýzy a kontroly finančních plánů</li> </ul>

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
PEF Mendelu	Student získá základní poznatky o podnikových financích, a to včetně základů finančního řízení a rozhodování. Bude podrobněji rozebrána majetková struktura a finanční struktura podniku a jejich vliv na hospodaření podniku. Dále budou objasněny metody a modely, které se používají pro finanční analýzu	<p><b>Všeobecné kompetence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dovednosti spojené s využíváním a zpracováním informací</li> <li>- schopnost analýzy a syntézy</li> <li>- schopnost aplikace znalosti v praxi</li> <li>- schopnost rozhodovat</li> <li>- základní profesní znalosti</li> <li>- základní výpočetní dovednosti</li> </ul> <p><b>Oborově specifické kompetence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schopnost porozumět základním pojmům podnikových financí, včetně základů finančního řízení a rozhodování</li> </ul>
ESF MUNI	Kurz je koncipován jako první vstup studentů všech oborů a specializací do problematik firemních financí a finančního řízení podniku. Věcně je předmět zaměřen především na základní funkce finančního řízení podniku – získávání prostředků financování podniku, jejich alokaci v podobě převodu na nepeněžní formy majetku a rozdělování hospodářského výsledku. Obsahem předmětu jsou i klíčové problematiky z oblastí kapitálových a finančních trhů, hodnoty podniku, finančního plánování a finančního řízení zahraničně obchodních aktivit podniku	<p><b>Po úspěšném absolvování kurzu budou studenti disponovat:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Klíčovými poznatky z teorie podnikových financí</li> <li>b) Praktickými algoritmy finančního řízení podniku v rozsahu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) řízení majetkové a finanční struktury podniku (analýza kritického bodu),</li> <li>2) kalkulace nákladů,</li> <li>3) efektivnost podnikových investic</li> </ol> </li> </ol>
FP VUT	Hlavním cílem předmětu je, aby si studenti osvojili teoretické základy financí podniku. K tomu je nutné zvládnout moderní přístupy k definování potřeb podniku, definování možných zdrojů krytí potřeb podniku, osvojit si moderní metody pro hodnocení majetkové a finanční struktury podniku, metody pro plánování a hodnocení investičních projektů, dále pak je nutné pochopit problematiku řízení peněžních toků a řízení pracovního kapitálu.	Studenti budou schopni identifikovat jednotlivé potřeby v závislosti na oboru působení podnikatelského subjektu, budou znát možnosti finančního krytí těchto potřeb, budou schopni definovat a aplikovat interní a externí zdroje podnikového financování, metody kapitálového plánování a metody hodnocení efektivnosti investic, metody kvantifikace cash flow a principy řízení oběžného majetku podniku.
PEF ČZU	Výklad finančního systému jako souboru trhů, institucí, regulací a technik v návaznosti na finanční rozhodování jednotlivých subjektů finančního trhu	nerozvedeny

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
PHF VŠE	Předmět seznamuje studenty se základy podnikových financí. V předmětu jsou zohledňovány zejména aplikace teorie podnikových financí s převážným využitím případových studií.	Po úspěšném absolvování kurzu budou studenti schopni aplikovat poznatky z finanční teorie do oblasti podnikových financí. Porozumí tomu, jak finanční manažeři rozhodují a jak jejich rozhodnutí souvisí s celkovou strategií podniku. Kromě klasického curricula podnikových financí bude brán ohled na aktuální dění v oboru jako např. na LBOs, nepřátelská převzetí, privátní a rizikový kapitál, financování inovací apod. Kurz je postaven převážně na případových studiích. Studentům se doporučuje nosit na přednášky notebooky.

Zdroj: Autoři dle [10], [6], [8], [4], [14], [2], [12].

## Komparace obsahu a základní literatury k PEK

Obsah předmětu PEK se příliš neliší mezi jednotlivými analyzovanými VŠ. Nahrává tomu skutečnost, že téměř na všech VŠ jsou používány stejné učebnice autora Miloslava Synka z katedry Podnikové ekonomiky VŠE Podniková ekonomika a Manažerská ekonomika (viz tabulka 3 níže). Tyto základní tituly jsou případně doplňovány vlastními učebnicemi a učebními texty konkrétních vyučujících.

**Tabulka 3: Srovnání základní literatury k PEK na vybraných VŠ**

VŠ	Základní literatura
VŠPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4</li> <li>Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4</li> </ul>
FRRMS Mendelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4</li> <li>Kovanicová, D. Abeceda účetních znalostí pro každého, Praha: Polygon, 2009. ISBN 978-80-7273-156-5</li> <li>Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4</li> </ul>
PEF Mendelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4</li> <li>Martinovičová, D. Základy ekonomiky podniku. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-86575-46-2.</li> </ul>

VŠ	Základní literatura
ESF MUNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wöhe, G., Kislingerová, E. Úvod do podnikového hospodářství, Praha: C.H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-897-2</li> <li>• Novotný, J. Suchánek, P. Nauka o podniku II. 1. vyd. Brno: MU ESF Brno, 2007. 141 s. DSO 1. skripta. ISBN 978-80-210-4496-8</li> <li>• Synek, Miloslav. Podniková ekonomika. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999. xxii, 456. ISBN 80-7179-228-4.</li> </ul>
FP VUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7</li> <li>• Meluzín, T. Základy ekonomiky podniku. Brno: CERM, 2007. 2 vyd. ISBN 978-80-214-3472-1</li> </ul>
PEF ČZU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosochatecká a kol.: Ekonomika podniků, ČZU Praha ,2009, ISBN 978-80-213-1682-9</li> <li>• Rosochatecká E., Gebeltová Z., Tomšík K: Cvičení z ekonomiky podniku, ČZU Praha 2007, ISBN 978-80-213-1470-2</li> <li>• Synek a kol.: Manažerská ekonomika, Grada Publishing Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4</li> <li>• Valacha kol.: Finanční řízení podniku, Ekopress Praha, 2001, ISBN 80-86119-21-1</li> <li>• Král B. a kol. Nákladové a manažerské účetnictví, Prospektum 1997, ISBN 80-7175-060-3</li> <li>• Grúnwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku, Ekopress, 2007, ISBN 978-80-86929-26-2</li> </ul>
PHF VŠE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boukal, P., Mikovcová, H., Scholleová, H. Podniková ekonomika. 1. Sběrka příkladů, Praha: Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0679-3</li> <li>• Mikovcová, H., Scholleová, H. Podniková ekonomika pro bakalářské studium, Pízeň: Aleš Čeněk, 2006, ISBN 80-86898-78-4</li> <li>• Wöhe, G., Kislingerová, E. Úvod do podnikového hospodářství, Praha: C.H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-897-2</li> <li>• Kislingerová, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, Praha: C.H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7179-882-8</li> <li>• Synek, M., Kislingerová, E. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3</li> </ul>

Zdroj: Autoři dle [11], [5], [7], [3], [13], [1], [9].

Obsah předmětu FŘIR je na všech analyzovaných VŠ velmi podobný, navazuje na základní znalosti z předmětu Podniková ekonomika. Polovina uváděných VŠ používá stejnou učebnici od autorky Evy Kislingerové z katedry Podnikové ekonomiky VŠE Manažerské finance (viz tabulka 4 níže). Tyto základní tituly jsou často doplňovány zahraniční

literaturou, vlastními učebnicemi a učebními texty konkrétních vyučujících.

**Tabulka 4: Srovnání základní literatury k předmětu Finanční řízení a investiční rozhodování na vybraných VŠ**

VŠ	Základní literatura
VŠPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kislingerová, E., Hnilica, J. Finanční analýza: krok za krokem, Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3</li> <li>Synek a kol.: Manažerská ekonomika, Grada Publishing Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4</li> </ul>
FRRMS Mendelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Živělová, I. Podnikové finance, Brno: MZLU v Brně, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0</li> <li>Jindřichovská, I., Blaha, Z.S. Podnikové finance, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-025-2</li> <li>Kislingerová, E. a kol. Manažerské finance, Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9</li> <li>Finnerty, J., Stowe, J., Emery, D. Corporate financial management, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2004. ISBN 0-13-083226-x</li> </ul>
EF Mendelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kislingerová, E., Hnilica, J. Finanční analýza: krok za krokem, Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3</li> <li>Kislingerová, E. a kol. Manažerské finance, Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-903-0</li> <li>Živělová, I. Podnikové finance, Brno: MZLU v Brně, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0</li> </ul>
ESF MUNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kislingerová, E. Manažerské finance, Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903</li> <li>Brealey, Richard A. a Stewart C. MYERS. Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press, 2000. xix, 1064. ISBN 80-7226-189-4.</li> <li>Valach, J. Finanční řízení podniku :zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.</li> <li>Valach, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9</li> </ul>
FP VUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brealey, R.A. a Myers, S.C. Teorie a praxe firemních financí. 1. vyd. Praha, Victoria Publishing 1992. 971 s. ISBN 80-85605-24-4</li> <li>Zinecker, M. Základy financí podniku. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 194 s. ISBN: 978-80-214-3704-3.</li> <li>Konečný, M. Finance podniku – studijní text pro Daňové poradenství. 5. vyd. Brno, Ing. Zdeněk Novotný CSc. 2003. 86 s. ISBN 80-214-2450-2</li> </ul>
PEF ČZU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rosochatecká E., Gebeltová Z., Tomšík K: Cvičení z ekonomiky podniku, ČZU Praha 2007, ISBN 978-80-213-1470-2</li> <li>Synek a kol.: Manažerská ekonomika, Grada Publishing Praha,</li> </ul>

	2007. ISBN 978-80-247-1992-4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valacha kol.: Finanční řízení podniku, Ekopress Praha, 2001, ISBN 80-86119-21-1</li> <li>• Král B. a kol. Nákladové a manažerské účetnictví, Prospektum 1997, ISBN 80-7175-060-3</li> <li>• Grúnwald, R., Holečková, J.: Finanční analýza a plánování podniku, Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2</li> </ul>
PHF VŠE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clayman, M.R., Fridson, M.S., Troughton, G.H. Corporate finance: a practical approach, Hoboken: John Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-19768-4</li> <li>• Brunner, R. F., Eades, K.M., Schill, M.J. Case studies in finance : managing for corporate value creation, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2010. ISBN 978-0-07-338245-6</li> </ul>

Zdroj: Autoři dle [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14].

## Zařazení do semestru a návaznosti PEK a FRIR

Z pohledu zařazení PEK do studijního plánu, převládá jeho zařazení hned do prvního semestru bakalářského studia, výjimkou je FRRMS, ESF a PEF na ČZU. Na všech jmenovaných fakultách se jedná o předmět povinný pro ekonomické obory. Detaily pro jednotlivé školy rozvádí tabulka 5.

**Tabulka 5: Zařazení kurzu PEK na vybraných vysokých školách**

VŠ	Semestr/ povinnost	Vstupní požadavek	Hodiny (předn./cvič. za týden; kombi.)	Kredity / Zakončení
VŠPJ	1. semestr/povinný	-	P-2/1, K-10	4 kr. / z, zk
FRRMS Mendelu	4. semestr/povinný	-	P-2/2, není	6 kr. / z, zk
PEF Mendelu	1. semestr/povinný	-	P-2/1, K-16	5 kr. / zk
ESF MUNI	4. semestr/povinný	Ekonomika organizací	P-2/2	7 kr. / zk
FP VUT	1. semestr /povinný	-	P-2/1	6 kr. /z, zk
PEF ČZU	5,6. semestr/povinný	-	P-2/1	5 kr./zk
PHF VŠE	1. semestr/povinný	-	P-2/2	6 kr. / z, zk

Zdroj: Autoři dle [11], [5], [7], [3], [13], [1], [9].

Předmět Finanční řízení a investiční rozhodování je zařazen na převážné většině fakult do druhé poloviny studia bakalářských ekonomických programů. Výjimkou je Podnikohospodářská fakulta VŠE, kde se tento

předmět vyučuje až v prvním semestru magisterského navazujícího programu, a to v jazyce anglickém.

**Tabulka 6: Zařazení kurzu FŘIR na vybraných vysokých školách**

VŠ	Semestr/ povinnost	Vstupní požadavek	Hodiny (předn./cvič. za týden; kombi.)	Kredity / Zakončení
VŠPJ	3. semestr/povinný	Finanční řízení, Základy finančního řízení	P-2/1, K-10	4 kr./ z, zk
FRRMS Mendelu	5. semestr/povinný	Podniková ekonomika	P-2/2, není	6 kr. / z, zk
PEF Mendelu	2. semestr/povinný	-	P-2/1, K-16	5 kr. / zk
ESF MUNI	6. semestr/povinně volitelný	Základy firemních financí	P-2/2	6 kr. / zk
FP VUT	3. semestr /povinný	-	P-2/1	6 kr./z, zk
PEF ČZU	5. semestr/povinný	Obecná ekonomie (peněžní ekonomie)	P-2/2	5 kr./zk
PHF VŠE	1. semestr magisterský navazující/povinný	-	P-4/0	7 kr. / z, zk

Zdroj: Autoři dle [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14].

Přes obsahovou shodu a z velké části i shodu v dotaci přímé výuky a ukončení zkouškou se silně liší udělované kredity od 4 kreditů na VŠPJ až po 7 kreditů na ESF MU v předmětu Podniková ekonomika a taktéž 7 kreditů na PHF VŠE u předmětu Podnikové finance (anglicky).

### **Vytipované činnosti k procvičení na praxi**

Vzhledem k výstupům předmětů PEK a FŘIR (viz tabulka 1 a 2 výše) byly pro účely procvičení na celosemestrální podnikové praxi navrženy následující činnosti:

- Výpočet předběžných a skutečných kalkulací nákladů výrobků a služeb (vč. zdůvodnění způsobů přiřazení nepřímých nákladů a volby rozvrhových základů pro jejich přiřazení).
- Sestavování a práce s výkazem zisku a ztrát dle jednotlivých výnosových a nákladových položek. V této souvislosti se studenti



zaměří také na ukazatele přidané hodnoty a jeho význam v rámci firmy.

- Praktické využití teoretických znalostí jednotlivých položek rozvahy v členění majetkové (aktiva) a kapitálové (pasiva) struktury podniku na konkrétních podmínkách firmy.
- Ověření teoretických znalostí z oblasti analýzy výkonnosti (různé ukazatele rentability a efektivnosti podniku), zadluženosti, likvidity, obratu a cash flow v konkrétních podmínkách firmy.
- Využití metod zjišťování cash flow v podmínkách konkrétního podniku ve vazbě na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti.
- Sestavování finančních plánů a jejich kontrola v rámci podnikových a vnitropodnikových jednotek.

## **Závěr**

Provedená srovnávací analýza na vybraných ekonomických fakultách ukázala, že ačkoliv názvy předmětů nejsou totožné, jejich obsah shodný je. Hlavním obsahem předmětu Podniková ekonomika jsou základní teoretické a praktické poznatky potřebné pro uplatnění v podnikatelském prostředí. Studenti po absolvování předmětu budou schopni analyzovat podnikové vztahy a vazby, navrhnout správnou formu podnikatelského subjektu, zhodnotit výkonnost podniku, určit majetkovou a kapitálovou strukturu, způsob financování podnikatelských činností a obrat peněžních toků v podniku.

Předmět Finanční řízení a investiční rozhodování navazuje na znalosti z Podnikové ekonomiky. Studenti budou detailněji seznámeni s finančním řízením a rozhodováním v podniku. Na většině fakult je kritériem pro absolvování kurzu vytvoření finančního plánu vybraného podniku.

PEK je na všech fakultách povinná, FŘIR je na většině fakult povinný, pouze na ESF je povinně volitelný. Hodinová dotace obou kurzů je obvykle 2/2h nebo 2/1h a vždy je zakončen zkouškou a většinou jí předchází zápočet. V doporučeném studijním plánu je PEK zařazována do prvního nebo čtvrtého semestru bakalářského studia, FŘIR je na vybraných fakultách zařazeno do různých semestrů většinou na bakalářském stupni studia, pouze na VŠE je vyučován v jazyce anglickém v prvním semestru navazujícího magisterského studia.

Přes značný soulad obsahu i výstupů předmětů PEK i FŘIR je značný nesoulad v jeho kreditové dotaci, která sahá od 4 kreditů (VŠPJ) až po téměř dvojnásobek 7 kreditů (ESF MUNI pro PEK), (NHF VŠE pro FŘIR). Nejčteněji je náročnost předmětu pro studenta vyjádřena 6 kredity. V této

souvislosti jsou na VSPJ uvedené dva analyzované předměty kreditně podhodnoceny.

### **Z provedené analýzy vyplývají následující závěry:**

1. Zaměření předmětů PEK i FŘIR se jeví jako srovnatelné s jinými VŠ. Na řadě analyzovaných škol jsou ve srovnání s VŠPJ výstupy z učení definovány méně rozsáhle, případně nejsou vůbec členěny na znalosti a dovednosti.
2. Po obsahové stránce je výuka PEK plně srovnatelná s výukou na analyzovaných VŠ. Pro úspěšné ukončení předmětu je nutné vypracování případové studie, která na komplexnějším zadání demonstruje založení podnikatelského subjektu, v předmětu FŘIR je se studenty nově probírána problematika finanční analýzy a finančního plánu.
3. Logickým vstupním předpokladem pro studium předmětu FŘIR jsou základní znalosti podnikové ekonomiky.
4. Zařazení do studijního plánu, stejně jako hodinová a kreditová dotace předmětu je srovnatelná s převažující většinou ostatních analyzovaných VŠ.
5. Identifikované činnosti k procvičení na praxi váží na výstupy z učení daného předmětu.

### **Literatura**

- [1] Česká zemědělská univerzita v Praze. Abecední seznam – Předměty ČZU WhitePages[online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z:  
<http://wp.czu.cz/cs/index.php/?r=1075&mp=subjects.info&idPredmet=15862>
- [2] Česká zemědělská univerzita v Praze. Abecední seznam – Předměty ČZU WhitePages[online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z:  
<http://wp.czu.cz/cs/index.php/?r=1075&mp=subjects.info&idPredmet=4794>
- [3] Masarykova univerzita. ESF:BPH\_NAPO Nauka o podniku - Informace o předmětu [online]. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z:  
[http://is.muni.cz/predmety/predmet.pl?kod=BPH\\_NAPO&fakulta=1456&lang=cs&obdobi=5284](http://is.muni.cz/predmety/predmet.pl?kod=BPH_NAPO&fakulta=1456&lang=cs&obdobi=5284)
- [4] Masarykova univerzita. ESF:PFZFIF Základy firemních financí – Informace o předmětu [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z:  
<http://is.muni.cz/predmet/econ/jaro2009/PFZFIF?zobrazmatob=1>

- [5] Mendelova univerzita v Brně. Syllabus předmětu RRPEK – Podniková ekonomika (FRRMS LS 2009/2010 [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/auth/katalog/syllabus.pl?predmet=50174>
- [6] Mendelova univerzita v Brně. Syllabus předmětu RRPNF – Podnikové finance (FRRMS LS 2010/2011 [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/auth/katalog/syllabus.pl?predmet=58584>
- [7] Mendelova univerzita v Brně. Syllabus předmětu ZPE – Podniková ekonomika I (PEF - ZS 2011/2012) [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E1%20ekonomika,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle\\_jmena;predmet=60918](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E1%20ekonomika,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle_jmena;predmet=60918)
- [8] Mendelova univerzita v Brně. Syllabus předmětu PNF – Podnikové finance (PEF - LS 2011/2012) [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?jazyk=1;predmet=65109;zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E9%20finance,Dohledat=Dohledat,obdobi=244;jak=dle\\_jmena;list=2](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?jazyk=1;predmet=65109;zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E9%20finance,Dohledat=Dohledat,obdobi=244;jak=dle_jmena;list=2)
- [9] Vysoká škola ekonomická v Praze. Syllabus předmětu 3P111 – Podniková ekonomika 1 (FPH – ZS 2010/2011) [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E1%20ekonomika,Dohledat=Dohledat,fakulta=31130,obdobi=121,obdobi=101,obdobi=81,jak=dle\\_jmena;predmet=68660](http://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E1%20ekonomika,Dohledat=Dohledat,fakulta=31130,obdobi=121,obdobi=101,obdobi=81,jak=dle_jmena;predmet=68660)
- [10] Vysoká škola ekonomická v Praze. Syllabus předmětu 3PE671 – Podnikové finance (anglicky) (FPH – ZS 2010/2011) [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: [http://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E9%20finance,Dohledat=Dohledat,fakulta=31130,obdobi=121,obdobi=101,obdobi=81,jak=dle\\_jmena;predmet=68663](http://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=podnikov%E9%20finance,Dohledat=Dohledat,fakulta=31130,obdobi=121,obdobi=101,obdobi=81,jak=dle_jmena;predmet=68663)
- [11] Vysoká škola polytechnická Jihlava. Informační systém Vysoké školy polytechnické Jihlava [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/studijni-plany/detail-predmetu/plan/24/predmet/1069>
- [12] Vysoká škola polytechnická Jihlava. Informační systém Vysoké školy polytechnické Jihlava [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/studijni-plany/detail-predmetu/plan/24/predmet/1071>

- [13] Vysoké učení technické v Brně. Detail předmětu Ekonomika podniku 1 (114794) – VUT v Brně [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-predmetu?apid=114794&oid=7939>
- [14] Vysoké učení technické v Brně. Detail předmětu Finance podniku (114803) – VUT v Brně [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-predmetu?apid=114803&oid=7939>

### **Kontaktní údaje na autora**

doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc.  
Katedra ekonomických studií  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
e-mail: [jansky@vspj.cz](mailto:jansky@vspj.cz)

# Problematika výuky navazujících finančních předmětů na VŠPJ

Petr Jiříček

## **Abstrakt**

*V příspěvku bude podána analýza současného stavu výuky předmětů Peníze, banky a finanční trhy a Finanční analýza na Vysoké škole polytechnické Jihlava. V článku bude rovněž provedena komparace s výukou shodných typů předmětů na jiných vysokých školách a řešena problematika přenosu aktuálních témat z oblasti financí do výuky těchto předmětů ze zahraniční i domácí odborné literatury ve vztahu k uplatnění studentů v praxi resp. dalším studiu a rovněž návaznosti na ostatní finanční předměty vyučované na VŠPJ.*

**Klíčová slova:** bankovníctví, finanční trhy, peněžní ekonomie, finanční analýza, finanční řízení, přednášky, cvičení, semestrální práce, praktické příklady, komparace předmětů, zahraniční odborná literatura, domácí odborná literatura

## **1 Úvod**

Výuka navazujících předmětů Peníze, banky a finanční trhy a předmětu Finanční analýza probíhá ve 4. semestru studia a navazuje na několik základních předmětů z finanční sféry, vyučovaných na VŠPJ v oboru Finance a řízení. Přímá návaznost existuje zejména na předmět *Podniková ekonomika*, jež je vyučován v 2. semestru a poskytuje základní obraz o ekonomice firemní sféry, dále navazuje na předmět *Základy finančního řízení*, jenž je vyučován rovněž ve 2. semestru VŠPJ a bezprostředně na předmět *Finanční řízení a investiční rozhodování*, vyučovaný ve 3. semestru VSPJ na oboru Finance a řízení. Výuka obou předmětů se sestává z přednáškové části a části cvičení, přičemž dotace i úloha obou předmětů je odlišná. Předmět Peníze banky a finanční trhy je určen pro státní závěrečné zkoušky a rovněž má daleko širší záběr než Finanční analýza, která je specializačním předmětem v rozvíjené specializaci tohoto oboru v posledních semestrech výuky v sekci, nazvané Finance a účetnictví. Nicméně oba navazující předměty jsou podstatné pro odborný profil absolventů z hlediska jak jejich praktické orientace, tak případného vyššího stupně magisterského studia na některé z univerzitních institucí. Podstatné jsou i interakce s dalšími finančními předměty, vyučovanými na VŠPJ, pro předmět PBFT je to

minoritně *Pojišťovnictví* a pro předmět Finanční analýza je zde podstatná úloha *Finančního účetnictví*. Zvláštní otázkou je problematika návaznosti na matematické předměty, vyučované na VŠPJ, neboť oba finanční předměty vycházejí z předpokladu dobrých matematických základů studentů. Absolventi oboru Finance a řízení naší vysoké školy převážně nastupují na místa středního managementu či specialistů v oboru financí a bankovníctví, pracovníků v marketingu a obchodních úseků v podnikatelském sektoru jak malých a středních firem regionu, tak i velkých mezinárodních koncernů (např. BOSCH, FUTABA, KRONOSPAN). Další oblastí, kam směřují naši absolventi je oblast veřejné správy – zde pracují ve svém oboru v působnosti krajského úřadu, městských či obecních úřadů v pozicích orientujících se na účetní a finanční problematiku, ale i na ostatní pozice v ekonomické sféře. Klasickou oblastí působnosti našich absolventů je dále oblast bankovníctví, leasingových společností, firem působících na finančním trhu a v pojišťovnictví, částečně i v realitní sféře, takže to přímo souvisí s problematikou úrovně a zaměření odborné přípravy v analyzovaných navazujících finančních předmětech. Dále je z hlediska mezinárodního charakteru obou předmětů i důležitá výuka v mezinárodním srovnání např. z pohledů mezinárodních finančních standartů a obecných znalostí z oblasti vývoje mezinárodní finanční situace a dopadů na domácí veřejnou, podnikatelskou a finanční sféru. Z tohoto důvodu oba předměty využívají studia zahraniční literatury a rovněž specializovaných internetových stránek mezinárodních finančních institucí, a to zejména anglickojazyčně zaměřených. Zde je určitý problém, protože cca polovina studentů nemá prioritní výuku anglického jazyka, takže oba vyučované předměty zahrnují i základní anglickojazyčné pojmy. Výuka těchto předmětů by neměla zaostávat v teoretické oblasti za obdobně pojatými předměty na ostatních vysokých školách srovnatelného typu. V praktických otázkách by měla z hlediska zaměření naší školy být úroveň výuky v popředí mezi těmito školami, protože lze zde využít dlouholetých zkušeností většiny vyučujících z vlastní praxe ve finanční sféře i stávajících kontaktů s nejrůznějšími typy finančních institucí v regionu.

## **2 Cíl a metodologie**

Cílem předkládaného článku je analyzovat odbornou úroveň ve výuce dvou odborných předmětů na oboru Finanční řízení Vysoké školy polytechnické Jihlava, jichž je autor garantem – předmětů Peníze, banky a finanční trhy a Finanční analýza. Dalším cílem příspěvku je osvětlit vazby na ostatní předměty z finanční sféry, které jsou vyučovány na daném oboru Finance a řízení (ty předcházející i dále navazující) s cílem, aby nedocházelo k zbytečnému dublování probírané tematiky, nýbrž k jejímu dalšímu rozšiřování a prohlubování znalostí studentů. Budou

specifikovány znalosti a dovednosti, jež jsou využívány z ostatních předmětů a ty, jež chybí či jejichž znalost je nedostatečná pro výuku navazujících finančních předmětů. Metodologicky bude prováděna rovněž komparace s analogickými předměty, vyučovanými na předměty na českých vysokých školách obdobného zaměření jak v oblasti přednáškové, tak v oblasti cvičení. Cílem této komparace je dosáhnout ve výuce obou finančních předmětů toho, aby byly zabezpečeny nutné teoretické poznatky pro studenty VŠPJ na úrovni bakalářského studia na srovnatelné úrovni s těmito univerzitami a byli jsme v popředí ve výuce v oblasti prakticky orientovaných produktů, postupů a finančních inovací v souvislosti se zaměřením naší školy. Dalším cílem práce bude posoudit úroveň odborné literatury, jež je k dispozici pro výuku odborných finančních předmětů v knihovně VŠPJ v českojazyčné i anglickojazyčné verzi, případně možnosti dalších informačních zdrojů, použitelných pro výuku. Závěrečným cílem bude posouzení umístění předmětu v daném semestru v souvislosti na výše uvedené vazby na ostatní vyučované předměty a získané znalosti a dovednosti tak, aby došlo k maximálnímu studijnímu efektu pro studenta a jeho uplatnění v praxi.

### **3 Výsledky a diskuse**

#### **Analýza předmětu Peníze, banky a finanční trhy**

Předmět se sestává ze tří poměrně specifických oblastí – peněžní ekonomie, bankovníctví a problematiky finančních trhů. Předmět se sestává z přednáškové části v rozsahu 42 hodin (dvouhodinové cykly přednášek) a cvičení v rozsahu 14 hodin. Absolvování předmětu je honorováno 4 kredity. Předmět navazuje na výuku předmětu FRIR, zejména v oblasti zdrojů financování a investic do aktiv a v oblasti teorií čisté současné hodnoty (NPV) a vnitřního výnosového procenta (IRR), používaných pro výpočty tržních hodnot a výnosu akcií a dluhopisů. V oblasti teorie portfolia pak navazuje na výuku matematické statistiky. Přednášková část je orientována na interaktivní výklad teorie při použití moderní výukové techniky. Cvičení se sestává z dvou odlišných částí – praktického procvičování příkladů z tematiky peněžní ekonomie, bankovníctví a finančních trhů s krátkou diskusí ohledně výsledků pojatých v širších souvislostech aktuálního vývoje na domácím i světovém bankovním a finančním trhu a dále samostatných prezentací seminárních prací studentů. Na seminární práce je kladen důraz z hlediska jejich kvalitní přípravy včetně vhodné struktury a používaných zdrojů, na jejich odbornou úroveň, zodpovězení dotazů vyučujícího a studentů a následné diskuse. Důraz je rovněž dáván na úroveň prezentace v jazykové, fonetické i grafické oblasti. Při prezentacích jsou komentovány příslušné aktuální údaje z dané prezentované oblasti dostupné na učebně z internetu – např. vývoj na burze, vývoj bankovních poplatků, nabídka úrokových sazeb, výnosnost investičních fondů,

náklady na penzijní připojištění apod. s ohledem na budoucí využití v praxi.

Peněžní ekonomie je převážně teoreticky zaměřena a obsahuje základní teoretické poznatky z oblasti teorie peněz a jejich vývojových fází, oblast měny a varianty měnových kursových systémů (devizové fixingy a devizové floatings), používaných ve světové ekonomice. Zahrnuje rovněž stručný popis měnových teorií (s ohledem na úroveň matematických znalostí studentů) v oblasti teorie peněžní poptávky i peněžní nabídky v porovnání výkladu obou hlavních ekonomických teoretických proudů – keynesiánského i liberálního ve svých vývojových variantách. Závěrem této partie je stručné vysvětlení teorie úroku z pohledu ekonomie strany nabídky i ekonomie strany poptávky. Tato část je i již více prakticky směřována do oblastí výpočtu úroku jednotlivých finančních produktů příslušných finančních a zejména bankovních institucí a metod stanovování úrokových sazeb - fixní i pohyblivých ve všech variantách, včetně jejich porovnání v různých ekonomických situacích pro účely praxe. To je i předmětem praktických výpočtů na cvičení (jde o výpočty jednoduchého a složeného úroku, anuity, perpetuity apod.) včetně diskuse o jejich výhodnosti a rizicích za různých ekonomických a finančních konstelací (např. rozdíly při měsíčním a ročním placení úroků, problematika p.a., p.m., anuitní a neanuitní úročení apod.). V oblasti teorie peněz a měny pak cvičení obsahuje prezentaci seminární práce orientované na praktickou problematiku ochranných prvků peněz a jednotné evropské měny – eura. Hospodářské a měnové unii (eurozóně) je přitom věnována speciální přednáška, orientovaná na její vývoj a současné problémy včetně kritérií vstupu a kritérií pro její stabilitu (Pakt stability a růstu a aktuální Fiskální kompakt).

Výuka z oblasti bankovníctví obsahuje tematiku týkající se objasnění úlohy různých typů bank v oblasti tržní ekonomiky – v úvodu je to centrální banka a její funkce v bankovním systému a dále výkladu její specifické role v oblasti řízení měnové politiky. Následně se výuka věnuje obchodní bance, její ekonomice, cílech podnikání a organizační výstavbě a produktech a dalším typům bank v bankovních modelech - investičním bankám, hypotečním bankám, stavebním spořitelnám a speciálním typům bank – záručním, exportním a rozvojovým bankám a jejich roli v tržní ekonomice. V dalších partiích výuky jsou popisovány obchodní produkty (depozitní, úvěrové, investiční, produkty platebního styku a finanční služby) jednotlivých typů bank, jejich provedení pro oblast veřejné, podnikatelské i občanské sféry, jejich výhody i rizika. Posledním tématem je oblast mezinárodního bankovníctví a financí – úloha Světové banky, Mezinárodního měnového fondu, Evropské investiční banky, Evropské banky pro obnovu a rozvoj a Banky pro mezinárodní platby. Cvičení pak obsahuje příklady z výpočtu úroků z podnikatelských úvěrů,



seminární práce jsou zaměřeny na prezentace zaměřené na podpůrné, záruční a úvěrové produkty pro podnikatelský sektor a municipality, oblast hypotečních úvěrů, stavebního spoření a elektronického bankovníctví, včetně následné diskuse.

Oblast finančních trhů se zabývá úlohou a postavením finančních trhů v tržní ekonomice, jejich typy podle účelové klasifikace – „národními“ peněžními a kapitálovými trhy, devizovými (FOREX) trhy, eurotrhy a mezinárodními úvěrovými a dluhopisovými trhy. Dále jsou obsahem přednášek popisy jednotlivých druhů cenných papírů, s nimiž se obchoduje na peněžním a kapitálovém trhu; speciální pozornost je věnována akciím a dluhopisům. Přednášky obsahují rovněž informace o základních typech institucí, fungujících na finančních trzích v pozicích investorů, emitentů a zprostředkovatelů. Zvláštní přednáška je věnována finančním inovacím – zejména derivátovým operacím a investičním certifikátům a jejich úloze v současné světové ekonomice. Závěrečná část je věnována základům teorie portfolia (Markowitz) a investičního rozhodování a subjektům pohybujícím se v této oblasti – firmám cenných papírů, penzijním a investičním fondům. Cvičení jsou věnována na výpočet tržní ceny a výnosností obligací a výpočet tržní ceny akcií z oblasti fundamentální akciové analýzy pomocí Gordonova modelu a diskusi ohledně ostatních metod stanovení vývoje akcií na kapitálovém trhu. Seminární práce jsou věnovány prezentaci na téma investičních společností a fondů, podílových fondů, hedgeových a private equity fondů a penzijních fondů, burzám a jejich typům včetně demonstračních ukázek aktuálního obchodování, tvorby burzovních indexů, OTC trhům a speciálně potom Burze cenných papírů Praha. Na tento předmět není na VŠPJ žádný bezprostředně navazující vyučovaný předmět.

### **Analýza předmětu Finanční analýza**

Předmět je zaměřen na získání dovedností v oblasti určení finanční situace firmy a finanční predikce. Pro zapsání předmětu je nutné absolvovat předmět Finanční řízení a investiční rozhodování. Skládá se z přednášek v rozsahu 14 hodin (po 1 hodině týdně) a cvičení v rozsahu 25 hodin (2 hodiny týdně). Přednášková část je věnována interaktivnímu výkladu teorie při použití moderní techniky, kde jsou studenti zapojeni při osvětlování návaznosti na jimi již absolvované předměty – Podnikovou ekonomiku, Základy finančního řízení, Finanční řízení a investiční rozhodování a Finanční účetnictví. V přednáškové části je pozornost zpočátku věnována základním postulátům finanční analýzy a informačním zdrojům, které finanční analýza používá - zejména z oblasti základních účetních výkazů (Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz cash-flow, Příloha k účetní závěrce. Studenti jsou seznámeni se základními rozdíly v pojetí finanční analýzy z hlediska odlišností finančních a účetních standartů – americké GAAP, evropské IFRS

a našich účetních předpisů. Následují přednášky věnující se studiu jednotlivých tzv. elementárních metod finanční analýzy – vertikální a horizontální analýze finančních ukazatelů, rozdílovým ukazatelům a spektru poměrových ukazatelů – zejména ukazatelům likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity a efektivity. Speciální část je pak v souvislosti s probíranou tematikou v předmětu PBFT věnována burzovní finanční analýze (kapitálového trhu). Na tuto partii pak navazují přednášky týkající se komplexních metod finanční analýzy – DuPont diagram, metoda EVA, bonitní modely, bankrotní modely (zejména Altmanovo Z-skóre) a ratingové a skoringové metody.

Cvičení z předmětu je většinou orientováno na týmovou spolupráci na komplexním příkladu. V úvodu cvičení se výuka orientuje na analýzu účetních výkazů pro potřeby finanční analýzy, poznání jejich silných i slabých stránek a důležitých položek, jimiž by se měl analytik zabývat. Zde jsou výhodně využívány praktické zkušenosti vyučujících. Studenti jsou rovněž seznámeni s podobou účetních výkazů používaných pro potřeby mezinárodních účetních standartů (IFRS) a americké GAAP (forma užívaná na NYSE), kde využijí své cizojazyčné znalosti. Po analýze účetních výkazů a dalších informačních zdrojů je přikročeno k provedení komplexního příkladu. Studenti pracují v týmech, kde mají přesně určeny jednotlivé úkoly a odpovědnosti za jejich provedení; jejich plnění je pravidelně ověřováno vyučujícím. Při týmové práci je vyučující k dispozici k možným konzultacím při postupu práce na komplexním příkladu, přičemž platí, že studenti musí být před konkrétní prací teoreticky i technicky připraveni na daný úkol. Postup práce na komplexním příkladu finanční analýzy firmy spočívá v aplikaci přednášených metod absolutní, rozdílové a poměrové finanční analýzy i vyšších metod na konkrétní firmu s cílem určení jejího finančního zdraví. Pro výrok o finanční situaci analyzované firmy studenti v týmech konstruují jednoduchý ratingový systém a tento rating pak obhajují v závěrečné prezentaci komplexního příkladu za účelem získání zápočtu. Při obhajobě jsou hodnoceni studenti jako tým, ale je přihlíženo i k individuálním výkonům a plnění svěřených rolí v týmech. Individuální část práce studenta na cvičení zahrnuje tvorbu výkazu cash-flow nepřímou metodou u zadané firmy jako oficiálně opomíjeného nástroje finanční analýzy podniku, jenž však velmi dobře dokresluje pohled na financování firmy v definovaných oblastech vedle výkazů, založených na akruálním principu a podává přehled o hotovostních tocích firmy, jejich tvorbě a užití. Součástí analýzy cash-flow je i diskuse nad konkrétní podobou výkazu analyzované firmy a seznámení se s výkazem cash-flow v podobě užívané dle americké metodiky GAAP. Na tento předmět není žádný předmět bezprostředně navazující, finanční plánování je součástí předmětu Finanční řízení a investiční rozhodování.

## Komparace předmětů

Pro zjištění, zda oba navazující předměty odpovídají svým obsahem i rozsahem obdobně koncipovaným předmětům na obdobných vysokých školách v České republice, provedu krátkou komparaci se stejně zaměřenými a mnohdy i shodně nazvanými předměty na Provozně ekonomické fakultě Jihočeské univerzity České Budějovice (PEF JČU), Fakultě financí a účetnictví VŠE v Praze (FFU VŠE) a na Fakultě podnikatelské VUT Brno (FP VUT). Co se týče Finanční analýzy, na PEF JČU není tento předmět samostatně vypsán. Finanční analýza je probírána na bakalářském stupni studia v předmětu Podniková ekonomika a obsahuje horizontální a vertikální analýzu absolutních ukazatelů, poměrovou analýzu a analýzu cash-flow. Navazuje potom téma vyšších metod finanční analýzy – bankrotní a bonitní modely a ostatní formy (EVA) pak v předmětu Finanční řízení. Na FFU VŠE v Praze je Finanční analýza koncipována jako samostatný předmět a to ve dvou ročnících studia. V druhém ročníku bakalářského studia jde o jakýsi úvod do studia a obsahuje analýzu účetních výkazů, základní poměrové ukazatele a analýzu cash-flow. Ve třetím ročníku obsahuje veškeré metody FA, rozbor mezinárodních účetních standartů a vyšší metody – DuPont systém, Altmanův model; navíc obsahuje i kreditní ratingové modely a soustřeďuje se i na odvětvová srovnávání. Na PF VUT Brno předmět Finanční analýza obsahuje vedle základních i vyšších metod navíc ukazatele tržní hodnoty firmy. Pro srovnání s výukou na VŠPJ plyne, že obsah našeho předmětu je velmi podobný a obsahuje 95% srovnatelných témat, ovšem v užším rozsahu, přičemž větší důraz je kladen na analýzu absolutních ukazatelů a „čtení ve výkazech“ včetně registrace signálních bodů zhoršené finanční situace. Je zajímavé, že obdobně jako v našem pojetí výuky se odchází od ryze teoretických bankrotních a bonitních modelů (Argentihovo model, Kralickův Quick test, Tamariho model apod.), jež v praxi nenacházejí žádnou odezvu. Výstupy z učení i doporučená literatura odpovídají našim standartům a požadavkům.

U předmětu Peníze, banky a finanční trhy, je spíše na jednotlivých školách z důvodu daleko širšího rozsahu výuky a počtu oborů rozdělen na předměty vyučující problematiku peněžní teorie, měnové politiky a centrálního bankovníctví, zvláště problematiku bankovníctví a odděleně i finanční trhy. To se projevuje zejména u FFU VŠE v Praze, která je samozřejmě daleko širěji založena. Obdobné je to na VUT Brno, kde existují na bakalářském stupni předměty Finanční trhy, Centrální bankovníctví a monetární politika a Bankovníctví. Na PEF JČU je problematika řešena v bakalářském studiu předmětu Bankovníctví a pojišťovnictví I. a II. a předmětu Finanční trh. Vzhledem k tomu je rozsah předmětů na těchto školách širší než na VŠPJ, ale obsah je

v podstatě totožný. Výstupy z učení i doporučená literatura odpovídají našim standartům a požadavkům.

### **Studijní prameny předmětů PBFT a Finanční analýza**

Studijní literatura i literatura k přípravě osnov a témat předmětu vychází ze špičkových domácích i zahraničních pramenů. Pro předmět Peníze, banky a finanční trhy bylo při přípravě a aktualizaci osnov za účelem srovnatelnosti výuky se světovými trendy využito amerických autorů jako je Mishkin (profesor Columbia University) pro oblast peněžní teorie [9], kolektivního díla autorů Kidwell (profesor University of Minnesota), Blackwell (profesor University of Texas), Whedbee (profesor Washington State University), Sias (profesor University of Arizona) pro oblast bankovníctví a finančních trhů [7], dílo autorů Fabozzi (profesor Yale University a MIT) a Petersonová (Florida State University) pro oblast problematiky finančních trhů [3], z evropských autorů pak de Grauwe (profesor Oxford University) pro oblast měnové problematiky [2] a Baldwin a Wyplosz (Universita Kiel) pro oblast mezinárodního bankovníctví a Hospodářské a měnové unie EU [1]. Tyto knihy jsou i studentům k dispozici v odborné knihovně. Dále pro aktualizaci výuky a mezinárodní terminologie a mapování současného stavu výuky ve světě shrnující dílo od indických autorů Paramasivan a Subramanian (profesoři Periyar University Salem, Tamilnad) v části pro oblast finančních trhů a teorie úroku [11], jež jsou vlastnictvím autora příspěvku. Z domácích autorů je upřednostněno z hlediska kvality zpracování jako základní výchozí pramen pro tvorbu přednášek i cvičení i studium kolektivní dílo autorů pod vedením Z. Revendy (profesor na VŠE), jež zahrnuje zejména oblast peněžní ekonomie, bankovníctví i finančních trhů [4]. Dalším zdrojem je Polouček (profesor na Slezské univerzitě Opava) pro oblast bankovníctví [13] a z hlediska praktických produktů v oblasti bankovníctví pak autor Polidar, jenž má za sebou vedle vysokoškolského působení i zkušenosti z praxe tvorby bankovní politiky a obchodních produktů [13]. Speciálně pro oblast finančních trhů je pak používáno a doporučováno komplexní dílo uznávaného autora Josefa Jílka [4], profesora na VŠE a mnohých zahraničních univerzitách. Pro zvyšování jazykových dovedností výborně pak slouží česko-anglické dvojjazyčné kolektivní dílo Mejstříka (profesor na Univerzitě Karlově), Teplého a Pečené [8], věnované bankovníctví. Z časopisů je zejména využíván osvědčený odborný časopis Bankovníctví.

Pro předmět Finanční analýza bylo při přípravě a aktualizaci osnov za účelem srovnatelnosti výuky se světovými trendy využito amerických autorů Fabozzi a Petersonová [3], dále aktuálního špičkového díla autorů Subramanian a Wild [18]. Z domácích autorů pak zejména špičkové publikace autora Sedláčka z Masarykovy univerzity Brno [16] a autorů Mrkvička a Kolář [10], kteří na vysoké úrovni skloubili teoretické

vědomosti (doc. Kolář) a praktické znalosti z profesionální činnosti finančního analytika a auditora (ing. Mrkvička). Autor příspěvku používá zatím s úspěchem i vlastního skripta a to zejména pro cvičení pro výuku komplexního příkladu finanční analýzy firmy [5], kde se snažil využít dlouholeté zkušenosti s pozice úvěrového analytika. Jako doplňkové prameny jsou využívány další publikace autorů dostupné v knihovně – Sůvová [17] z Bankovního institutu a Kislíngerová, Hnilica [6] z VŠE.

#### **4 Závěr**

Pro výuku navazujících finančních předmětů na oboru Finance a řízení na Vysoké škole polytechnické Jihlava je charakteristické, že má zajistit srovnatelnou úroveň výuky v porovnání s ostatními bakalářskými studijními obory na obdobně zaměřených vysokých školách a navíc zobecňovat praktické zkušenosti vyučujících a využívat přehled o aktuálních potřebách ekonomické praxe. Z hlediska uplatnění absolventů musí výuka obsahovat poznatky týkající se produktů převážně podnikatelského prostředí, avšak v potřebné výši i požadavky veřejné sféry na znalost dané problematiky a rovněž vědomosti o produktech určených pro sféru domácností, jako je např. stavební spoření, penzijní připojištění a hypoteční úvěry. Analýza provedená v článku prokázala, že obsah výuky je téměř totožný s výukou obdobných předmětů na porovnávaných vysokých školách; odlišný je samozřejmě její rozsah, kde specializované fakulty na finance a bankovníctví (FFU VŠE) nabízejí daleko větší objem výuky; v případě PEF Jihočeské univerzity a Podnikatelské fakulty VUT Brno se tento rozdíl více stírá. I na základě vlastní zkušenosti autora příspěvku od studentů VŠPJ, kteří absolvují další navazující studium na VUT Brno a Obchodně-podnikatelské fakultě Slezské univerzity lze tvrdit, že tito studenti nemají problémy při navazujícím studiu po absolvování finančních předmětů na VŠPJ.

Vzhledem k pokračujícímu světovému trendu, kde i dle zkušeností z programu ERASMUS v německojazyčných zemích a ve francouzsky hovořících zemích výuka odborných finančních předmětů probíhá stále více v angličtině, byla komparace prováděna i v ohledu na moderní špičkové anglickojazyčné učebnice v oborech, týkajících se obou předmětů. Zde je cílem vyučujícího uvést do kontextu probíranou tematiku s nejnovějším světovým vývojem v ryze teoretické i praktické oblasti tak, jak je uvádějí nejnovější světové učebnice primárně amerických, ale i evropských autorů. Důvodem je samozřejmě vyspělost amerického resp. západoevropského finančního trhu a v návaznosti na to zjevný primát amerických autorů v oblasti finanční teorie. Nepominuty musí být i publikace významných indických vědců, jejichž předností je, že na rozdíl od určité sebestřednosti amerických autorů orientujících se na popis vyspělého finančního systému v USA se snaží postihnout veškeré

význačné světové trendy. Ve výuce předmětů jsou zahrnuty při přednáškách základní anglickojazyčné pojmy z tématiky a ve cvičení je věnována pozornost finančním a účetním podkladům pocházejícím z anglosaské oblasti.

Tento příspěvek by měl rovněž přispět k orientaci studia zejména na cvičeních tak, aby studenti získali příslušné praktické dovednosti a zvládali techniky, jež jsou použitelné v praxi ať již té odborné v rámci studia, tak v rámci trvalého zaměstnání. To je ovšem zejména u předmětu PBFT obtížné vzhledem k snížení počtu na 1 hodinu cvičení týdně; naopak předmět Finanční analýza dle mého názoru svým dvouhodinovým rozsahem vytváří pro to potřebné podmínky. Z hlediska návaznosti předmětů lze těžko očekávat, že budou vyřešeny všechny vazby mezi předměty v rámci 3 let bakalářského studia tak, že bude vše ideální – to se týká např. předmětu Daně, který by byl vhodnější z hlediska určitých poznatků, aby jej studenti absolvovali před Finanční analýzou i PBFT. Zejména se však nejeví vhodné zařazení předmětu FRIR za předmět PBFT (který využívá bazických poznatků z financování a zvládnutí metod NOV a IRR pro výpočet tržní cen a výnosnosti cenných papírů) a Finanční analýzu, která zcela nezbytně přepokládá (je dána prekvizita) zvládnutí tohoto základního finančního předmětu, bez něhož nelze posuzovat finanční situaci a analyzovat zdroje pro finanční analýzu.

## Literatura

- [1] BALDWIN, Richard; WYPLOSZ, Charles. *Ekonomie evropské integrace*. 1. vydání. Praha : GRADA, 2008, 478 s. ISBN 978-80-247-1807
- [2] DE GRAUWE, Paul. *Economics of Monetary Union*. 8th edition. Oxford : Oxford University Press, 2009, ISBN 978-0-19-956323-4
- [3] FABOZZI, Frank.; PETERSON, Pamela. *Financial Management and Analysis*, 2th edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley Inc., 2003. ISBN 0-471-23484-2
- [4] JÍLEK, Josef. *Finanční trhy a investování*, 1. vydání, Praha: Grada 2009, ISBN 978-80-247-1653-4
- [5] JIŘÍČEK, Petr; MORÁVKOVÁ, Magda. *Finanční analýza*. Jihlava : Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. ISBN 978-80-87035-14-6
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza : krok za krokem*. 2. vydání, Praha : C.H. BECK, 2008. ISBN 978-80-7179-719-5

- [7] KIDWELL, D.; BLACKWELL, D.; WHIDBEE, D.; SIAS, R. *Financial Institutions, Markets and Money*, 12th edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley Inc., 2012. ISBN 978-047-05618-9
- [8] MEJSTŘÍK, M.; PEČENÁ, M.; TEPLÝ, P. *Basic Principles of Banking*. 1. vydání, Univerzita Karlova Praha: Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-1500-4
- [9] MISHKIN, Frederic. *Economics of Money, Banking and Financial Markets*,; 8<sup>th</sup> edition, Boston : Prentice Hall, 2006. ISBN 978-03-21200-495
- [10] MRKVIČKA Josef; KOLÁŘ Pavel. *Finanční analýza*, 2. vydání, Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2
- [11] PARAMASIVAN C.; SUBRAMANYAN, K.R. *Financial Management*, 2<sup>th</sup> edition, New Age International Limited Publishers, New Delhi, 2009, ISBN 978-81-2247-2716-5
- [12] POLIDAR Vojtěch. *Management bank a bankovních obchodů*, 2. vydání, Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80 -86119-11-4
- [13] POLOUČEK Stanislav a kol. *Bankovníctví*, 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-462-7
- [14] REVENDA Zbyněk a kol. *Centrální bankovníctví*, 2. vydání, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-051-1
- [15] REVENDA, Zbyněk. a kol. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 4. vydání, Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-132-1
- [16] SEDLÁČEK Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání, Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-802-513386-6
- [17] SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*, 1. vydání. Praha : Bankovní institut, a.s., 2000. ISBN 80-7265-027-0
- [18] SUBRAMANYAM, K. R.; WILD J. J. *Financial Statement Analysis*, 10<sup>th</sup> edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, Inc., 2009. ISBN 978-0-07-337943-3

## Kontaktní údaje

Ing. Petr Jiříček  
 Vysoká škola polytechnická Jihlava  
 Tolstého 16, 58601 Jihlava, Czech Republic  
 Tel: +420 567 141 216  
 e-mail: [jiricek@vspj.cz](mailto:jiricek@vspj.cz)

# Zvýšení konkurenceschopnosti studentů VŠPJ rozšířením výuky o předmět “Simulační modely”

**Martina Kuncová**

## **Abstrakt**

*Simulace je jednou z metod, které slouží ke studiu komplexních systémů, a to zejména v situacích, kdy není možné využít standardní analytické přístupy. Cílem simulačních modelů bývá tedy napodobit chování reálného systému s využitím vhodného software, aby bylo možné zjistit úzká místa systému, problémy při fungování systému či popsat návaznost procesů v systému. Předměty spojené s výukou simulačního modelování se objevují na mnoha vysokých školách bez ohledu na studovaný obor. Proto by bylo vhodné, aby i na Vysoké škole polytechnické Jihlava (VŠPJ) byl takový předmět nabízen. Příspěvek popisuje základy simulačního modelování včetně dostupných programů a naznačuje plánovanou strukturu kurzu.*

**Klíčová slova:** simulace, simulační modely, výuka, MS Excel, Crystal Ball, Simul8

## **Úvod**

Se slovem „simulace“ či „simulování“ se setkal pravděpodobně každý, neboť se jím v češtině obvykle označuje určité napodobování či vyvolání dojmu, že zobrazujeme klíčové vlastnosti či chování odpovídají reálné situaci. Simulační modelování má se zmíněnou charakteristikou společné právě ono napodobování – cílem je tedy napodobit chování reálného systému s využitím vhodného softwaru [1]. Důvodů pro vytvoření takového simulačního modelu reálného systému může být mnoho – např. detailní popis činností systému, vyhledání úzkého místa systému, zjištění vytiženosti zaměstnanců, analýza navržených scénářů při změně systému apod. Základem pro simulaci je existence náhodných procesů, tj. procesů, u nichž nelze předem s určitostí říci, jak dlouho budou trvat, kolik jednotek bude během nich obsluženo (či např. vyrobeno) nebo jak budou nákladné. Simulace je tedy metoda studia komplexních dynamických systémů, které nejsou řešitelné analytickými postupy (Dlouhý a kol. 2007), tj. je vhodná zejména tam, kdy není možné využít standardní přístupy. Původní simulační modely se týkaly spíše



fyzikálních, chemických či technických procesů, později se však ukázalo, že stejné postupy a principy mohou být využitelné i pro analýzu různých ekonomických procesů.

V dnešní době jsou tedy simulační modely využívány jak v technické, tak v ekonomické oblasti, kde pomáhá manažerům při rozhodování a předvídání chování systémů při změně vnitřních i vnějších podmínek. Největší výhodou simulace je fakt, že jde o jakési „hraní si“ s počítačovým modelem, tj. bez nutného zásahu do systému jako takového [2]. Tak je možné prozkoumat různé varianty či alternativní nastavení systému, analyzovat možné dopady při změnách ve struktuře podniku, počtu strojů či zaměstnanců nebo organizaci procesů, a následně teprve přistoupit k realizaci vybrané varianty v praxi.

Simulační modelování bývá nejčastěji rozdělováno na simulace Monte Carlo (opakované náhodné pokusy), diskrétní simulace a spojitě simulace. První dvě oblasti jsou častější v ekonomických aplikacích, další zejména ve fyzikálních a chemických modelech, kde ke změnám důležitých veličin dochází průběžně [4]. S tzv. simulací diskrétních událostí (Discrete Event Simulation) se obvykle setkáme právě v ekonomických simulačních modelech. Jde o situace, kdy „změna stavu modelu nastává nikoliv průběžně, ale pouze v okamžiku výskytu z hlediska modelu významné události. Sama událost může nastat v kterýkoli okamžik spojitěho času. Interval mezi po sobě následujícími událostmi, kdy se v systému nic důležitého z hlediska studovaných charakteristik neděje, je přeskočena.“ [2]

Dalším hlediskem pro rozdělování simulačních modelů je zohlednění času. Jestliže čas hraje významnou roli v modelech, hovoříme o dynamické simulaci, v opačném případě o simulaci statické.

## **Výuka simulačního modelování**

Současná počítačová simulace se zabývá mnoha oblastmi, avšak během výuky není možné postihnout vše, zejména v situaci, kdy jsou simulace pouze doplňkovým či okrajovým předmětem na technických či ekonomických školách. Na mnoha vysokých školách bývá výuka simulačního modelování napojena na výuku matematického modelování, zejména z oblasti operačního výzkumu v souvislosti s modely zásob a hromadné obsluhy, které již není možné řešit matematickými modely. Zjištění, na kterých vysokých školách se vyučují simulační modely, není vůbec jednoduché, neboť je třeba dostat se až na úroveň sylabů jednotlivých předmětů (ani z názvu nemusí být patrné, zda jsou či nejsou simulační modely zahrnuty). V rámci interního grantu Vysoké školy ekonomické v Praze IG403056 „Srovnání obsahu a rozsahu výuky operačního výzkumu, ekonometrie a statistiky na vysokých školách v ČR, SR a EU“ jsem se podílela na takovémto průzkumu v roce 2007. Jeho

součástí bylo i zjištění výuky simulačního modelování [4]. Zkoumány byly všechny veřejné vysoké školy a údaje uvedené na jejich internetových stránkách (soukromé školy nebyly zahrnuty, neboť v naprosté většině na svých stránkách nemají volně dostupné informace o vyučovaných předmětech). Je pravděpodobné, že se situace na školách změnila, nicméně alespoň pro nastínění situace vyjdeme z těchto údajů. Ze zkoumaných 26 veřejných vysokých škol jich 13 vyučuje simulační modelování alespoň v jednom předmětu. Jsou to:

- ČVUT – České vysoké učení technické (Praha), [www.cvut.cz](http://www.cvut.cz)
- ČZU – Česká zemědělská univerzita (Praha), [www.czu.cz](http://www.czu.cz)
- JČU – Jihočeská univerzita (České Budějovice), [www.jcu.cz](http://www.jcu.cz)
- MZLU – Mendelova zemědělská a lesnická univerzita (Brno), [www.mendelu.cz](http://www.mendelu.cz)
- OSU – Ostravská univerzita, [www.osu.cz](http://www.osu.cz)
- TUL – Technická univerzita v Liberci, [www.vslib.cz](http://www.vslib.cz)
- UK – Univerzita Karlova (Praha), [www.cuni.cz](http://www.cuni.cz)
- UPCE – Univerzita Pardubice, [www.upce.cz](http://www.upce.cz)
- VSB-TU – Vysoká škola báňská-Technická univerzita (Ostrava), [www.vsb.cz](http://www.vsb.cz)
- VŠE – Vysoká škola ekonomická v Praze, [www.vse.cz](http://www.vse.cz)
- VŠCHT – Vysoká škola chemicko-technologická (Praha), [www.vscht.cz](http://www.vscht.cz)
- VŠPJ – Vysoká škola polytechnická (Jihlava), [www.vspj.cz](http://www.vspj.cz)
- ZČU – Západočeská univerzita v Plzni, [www.zcu.cz](http://www.zcu.cz)

Pro zjištění alespoň základní výuky simulačních modelů bylo vytipováno těchto 12 okruhů (vzhledem k zaměření na ekonomické aplikace chybí okruh týkající se spojitě simulace, typický pro vojenské, technické či chemicko-technologické obory):

- náhodné jevy a procesy
- diskrétní a spojitě náh.veličiny
- generování náhodných čísel
- testování náhodnosti
- simulace Monte Carlo
- diskrétní simulace
- spojitě simulace
- regenerativní, replikační metoda
- simulace hromadné obsluhy
- simulace v modelech zásob
- simulační model v programu
- optimalizace a simulace

V Tabulce 1 jsou shrnuty základní údaje získané z výzkumu. Nejvyšší počet předmětů simulačnímu modelování na ČZU (7) a TUL (6), většina těchto předmětů spadá do kategorie povinných, celkový počet kreditů je opět nejvyšší na ČZU, avšak nejvíce okruhů je pokryto výukou na TUL a OSU. Kritérium „všechna výuka“ shrnuje počet vyučovaných okruhů ve všech předmětech, následně tedy kritérium „výuka/předměty“ udává průměrný počet okruhů připadajících na jeden předmět.

13 škol	počet předmětů	počet povinných předmětů	suma kreditů	% okruhů	všechna výuka	výuka/předměty
ČVUT	3	1	12	0,583	9	3
ČZU	<b>7</b>	<b>6</b>	35	0,667	30	4,285
JČU	2	0	11	0,083	2	1
MZLU	2	2	12	0,25	3	1,5
OSU	5	2	24	<b>1</b>	19	3,8
TUL	<b>6</b>	3	32	<b>1</b>	<b>33</b>	5,5
UK	1	0	6	0,417	5	5
UPCE	2	2	8	0,75	10	5
VSBU	1	1	4	0,167	2	2
VŠE	2	2	9	0,917	12	6
VŠCHT	2	1	8	0,75	11	5,5
VŠPJ	1	0	4	0,083	1	1
ZČU	2	1	8	0,75	16	8

Tabulka 1: Výuka simulací na veřejných vysokých školách v roce 2007 (výsledky výzkumu v rámci grantu IGA VŠE, částečně publikováno v [4])

Technická univerzita v Liberci se zabývá velmi důkladně simulačním modelováním, a to nejen ve výuce, ale i řešením reálných problémů v prostředí programu Witness (počty předmětů jsou vyšší, než uvádí tabulka a jsou zaměřené většinou na simulaci dopravy a oděvnictví). Ostravská univerzita (OSU) navazuje na tradici simulací pomocí objektově-orientovaného programování (založenou E. Kindlerem), zejména v programu SIMULA. ČZU pak těží ze zařazení základů simulačního modelování do všech předmětů operačního výzkumu, které jsou povinné na oborech Systémové inženýrství, Podnikání

a administrativa, Provoz a ekonomika, Obchod a podnikání či Informatika [4]. Jak si můžeme všimnout, již v roce 2007 byla zahrnuta i VŠPJ, neboť částečně je výuka simulací (simulace Monte Carlo) zařazena do předmětu Techniky projektového managementu (nyní je také součástí předmětu Decision-making in Management).

Jestliže se podíváme na obory, ve kterých se simulační modely vyskytují, zjistíme, že spektrum je velmi široké a odpovídá předpokladu, že simulační modely lze využít všude tam, kde se objevuje jistý výskyt náhodnosti – bez ohledu na konkrétní obor. Shrňme si tedy ve stručnosti hlavní předměty a obory, ve kterých jsme v roce 2007 našli alespoň základy simulací na uvedených školách (nejčastěji simulace Monte Carlo):

ČVUT, předměty:

- Decision Modelling (2/2) - obor Výpočetní technika (magisterský),
- Operační výzkum (2/2) – magisterské obory Výpočetní technika, Telekomunikace a radiotechnika, Silnoproudá technika, Elektronika, Kybernetika a měření
- Metoda Monte Carlo (2/0) – magisterské obory Inženýrská informatika, Softwarové inženýrství v ekonomii

ČZU, předměty:

- Matematické metody v ekonomii I (2/2) – bakalářský obor Systémové inženýrství
- Ekonomicko-matematické metody II (2/2) – bakalářské obory Podnikání a administrativa, Provoz a ekonomika, Obchod a podnikání
- Matematické metody kvantitativní analýzy (2/1) – bakalářský obor Hospodářská a kulturní studia
- Systémy pro podporu rozhodování (2/1) – magisterský obor Informatika (i v anglické verzi)

JČU, předměty:

- Kvantitativní metody v rozhodování (2/2) – bakalářský obor Matematické modelování v ekonomii
- Pravděpodobnostní rozhodovací a stochastické modely v ekonomii - bakalářský obor Matematické modelování v ekonomii

MZLU, předměty:

- Manažerské rozhodování v podnik.magementu (2/2) – magisterský obor Manažersko-ekonomický obor
- Operační výzkum (2/2) - magisterský obor Manažersko-ekonomický obor

OSU, předměty:

- Modelování a simulace I (2/2), II (2/2) – bakalářské obory Aplikace matematiky v ekonomii, Aplikovaná matematika

- Náhodné procesy (2/2) – magisterské obory Aplikovaná matematika, Aplikace matematiky v ekonomii, Matematické a počítačové metody zpracování informací
- Modelování v rozhodovacích procesech (2/0) - magisterské obory Aplikovaná matematika, Aplikace matematiky v ekonomii, Matematické a počítačové metody zpracování informací
- Počítačová podpora rozhodovacích procesů (2/0) - magisterské obory Aplikovaná matematika, Aplikace matematiky v ekonomii, Matematické a počítačové metody zpracování informací

TUL, předměty:

- Simulace výrobních systémů (2/2) – bakalářský obor Výrobní systémy
- Modelování a simulace 1 (2/2) a 2 (2/2) – magisterský obor Elektrotechnika a informatika
- Simulace diskrétních systémů (2/2) – bakalářský obor Informatika a logistika
- Počítačová simulace oděvní výroby (2/2) – magisterské obory Oděvní technologie, Textilní a oděvní technologie
- Operační výzkum (2/2) – magisterské obory Podniková ekonomika, Pojišťovnictví

UK - MFF, předměty:

- Náhodné procesy I (4/2) – magisterské obory Ekonometrie, Finanční a pojistná matematika, Matematická statistika, Teorie pravděpodobnosti, Ekonometrie
- Simulační metody a statistika (2/2) – magisterské obory Ekonometrie, Matematická statistika

UPCE, předměty:

- Programování metod operačního výzkumu (1/3) – bakalářský obor Dopravní technologie
- Modelování a simulace (2/2) - bakalářský obor Dopravní technologie
- VŠB-TU, předměty:
- Operační výzkum B (2/2) – bakalářský obor Metody řízení a rozhodování v ekonomice

VŠE, předměty:

- Matematické modelování I (2/0) – bakalářský obor Statistika a ekonometrie, Matematické metody v ekonomii
- Simulační modely (2/2) – magisterské obory Matematické metody v ekonomii, Statistické a pojistné inženýrství, Ekonometrie a operační výzkum

VŠCHT, předměty:

- Počítačové simulace technologických procesů (1/2) – bakalářské obory Procesní inženýrství, Informatika a management

- Manažerské kvantitativní metody II (2/2) – magisterský obor Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků

VŠPJ, předměty:

- Techniky projektového managementu I (2/2) – bakalářský obor Finance a řízení

ZČU

- Modelování a simulace 1 (3/2) – bakalářský obor Kybernetika a řídicí technika
- Simulink (0/2) - bakalářský obor Kybernetika a řídicí technika

### **Struktura kurzu “Simulační modely”**

Cílem volitelného předmětu „Simulační modelování“ je přiblížit studentům základní principy simulace, objasnit tvorbu simulačních modelů a možnosti jejich využití. Základem pochopení je i práce s počítačem a se simulačními programy, kde se studenti naučí řešit jednoduché i složitější reálné situace. Během výuky simulací se studenti nejdříve seznámí se základními principy simulací, s generováním náhodných čísel a náhodných veličin. Počátečním prostředím vhodným (nejen) pro výuku je proto MS Excel. Později se studenti seznámí i s dalšími programy, které jsou určeny právě pro tvorbu simulačních modelů. Cílem výuky není vychovat profesionály v dané oblasti, nýbrž ukázat studentům možnosti využití simulačních modelů v praxi.

Vzhledem k zaměření kurzu není nutná návaznost na žádné předměty ani obory, hlavním předpokladem je však logické myšlení. Kurz by měl mít dotaci 0/2, tj. bude zaměřen pouze na každotýdenní dvouhodinová cvičení v počítačových učebnách. Osnova cvičení je následující:

- simulační modely - klasifikace simulačních modelů, jejich specifické vlastnosti, srovnání s analytickými modely
- oblasti aplikace simulace - systémy hromadné obsluhy, řízení projektů, finanční modelování, logistika,
- variabilita podnikových procesů, generování náhodných čísel v MS Excel
- modelování v programu MS Excel (3 cvičení),
- modelování v programu Crystal Ball (2 cvičení)
- modelování v programu Simul8 (4 cvičení)
- vlastní modely a jejich prezentace

Kurz je zakončen zápočtem, jehož předpokladem je získání alespoň 50 % bodů za vypracování zadaných úloh v daném programu během semestru a vypracování a prezentování vlastní seminární práce.

## **Simulační programy na VŠPJ**

Z důvodu rozsáhlých numerických výpočtů je nezbytně nutné provádět simulační experimenty s pomocí počítače a vhodných počítačových programů. V současné době se již téměř nepoužívá obecný programovací jazyk, neboť tvorba modelu by byla dosti náročná nehledě na nutnost dodržovat přesnou syntaxi daného jazyka. Jednoduché modely lze sice navrhnout a řešit pomocí tabulkových kalkulačků (např. MS Excel), případně s podporou doplňkových aplikací do Excelu (Crystal Ball @Risk, Lumenaut, Simtools, Formlist, MonteCarlito, Simulacion 4.0, SimulAr, Risk Analyzer, atd.), ale složitější dynamické modely v těchto programech řešit nelze. S nástupem Windows začínají být pro tvorbu simulačních modelů vhodnější programy kombinující příkazové prostředky s grafickými nástroji. Mezi ně patří například Witness, SIMPROCESS a SIMUL8 [3]. Pro matematické a technické aplikace bývá častěji používán Matlab – Simulink. Stručný přehled dalších programů uvádí [2]. Na VŠPJ lze pro výuku simulace kromě programu MS Excel využít Crystal Ball a Simul8.

### **MS Excel**

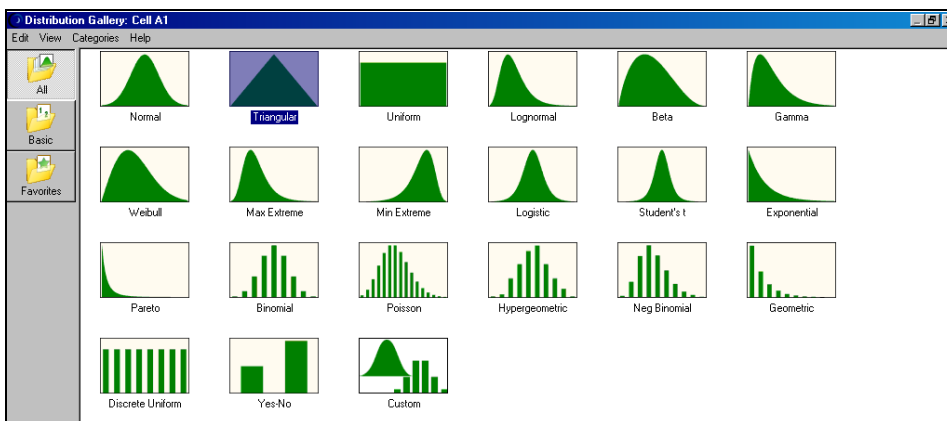
Program Microsoft Excel je široce známým a rozšířeným tabulkovým kalkulačkem a díky tomu jde o vhodné prostředí pro výuku základních simulačních modelů (tzv. simulace Monte Carlo), které však přesto mohou být velmi užitečné v praxi. S pomocí vestavěných funkcí (NÁHČÍSLO(), INDEX, ČETNOSTI či vytváření datových tabulek přes volbu Analýza hypotéz - Tabulka dat) je možné analyzovat vývoj zkoumaných veličin s pomocí generování náhodných čísel. Jeden z praktických příkladů – výběr tarifu mobilního operátora – ukazuje obrázek 1.

### **Crystal Ball**

Program Crystal Ball (původně produkt firmy Decisioneering Inc., nyní Oracle) je jedním z doplňků programu MS Excel, který je zaměřen na simulaci Monte Carlo. Díky napojení na MS Excel lze využít jakékoliv modely v Excelu, pouze je nutné definovat buňky, do kterých má Crystal Ball negenerovat náhodnou veličinu z příslušného rozdělení a dále buňky, které obsahují výsledky sloužící k další analýze. Volbu možných statistických rozdělení ukazuje Obrázek 2.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2		Počet provolaných minut			Generované hodnoty							
3	<b>Volání</b>	rozdělení	parametry (min, max)									
4	T-mobile	rovnornémé	60	120	77,17852935							
5	O2	rovnornémé	30	90	75,39546045							
6	Vodafone	rovnornémé	30	100	64,00787178							
7	pevná	rovnornémé	15	30	27,16340699							
8	sms	rovnornémé	50	80	66							
9			<b>Provolané minuty</b>		243,7452686							
10												
11	<b>CENY</b>											
12	vybrané tarify	rok 2006	Měsíčné	Volné minuty	Do vl.sítě	Ost.sítě	sms					
13	T-mobile	T80 HT	536	80	3,33	4,28	1,19					
14	O2	Gold Max	1059	200	2,98	4,76	1,19					
15	Vodafone	300 Naplno	1190	300	4,17	4,17	1,19					
16												
17	Výpočty		T-mobile	O2	Vodafone	pevná	sms	pausař				
18												
19	T-mobile	T80 HT	184,4669	188,3536912	30,65938191	196,88	78,54	536	1214,9			
20	O2	Gold Max	120,8824	41,7434579	0	76,16	78,54	1059	1376,326			
21	Vodafone	300 Naplno	1,64907	0	0	0	78,54	1190	1270,189			
22												
23		<b>T80 HT</b>	<b>Gold Max</b>	<b>300 Naplno</b>								
24	<b>Ze 100 pokusů</b>	<b>T-mobile</b>	<b>O2</b>	<b>Vodafone</b>								
25	<b>Průměr</b>	<b>1088,48</b>	<b>1270,94</b>	<b>1283,71</b>								
26	<b>Minimum</b>	<b>894,60</b>	<b>1118,50</b>	<b>1249,50</b>								
27	<b>Maximum</b>	<b>1335,65</b>	<b>1473,98</b>	<b>1393,97</b>								
28	<b>Medián</b>	<b>1074,15</b>	<b>1263,91</b>	<b>1269,96</b>								
29	<b>Percentil 0,25</b>	<b>1004,22</b>	<b>1235,78</b>	<b>1266,46</b>								
30	<b>Percentil 0,75</b>	<b>1177,17</b>	<b>1319,32</b>	<b>1276,57</b>								

Obrázek 1: Simulační model v MS Excel – výběr vhodného mobilního tarifu [2]



Obrázek 2: Výběr statistických rozdělení náhodných veličin (Crystal Ball)

Buňky obsahující nadefinované náhodné veličiny jsou obvykle označeny zeleně, buňky s výslednými výpočty pak modře. Mezi další možnosti programu patří odhad typu statistického rozdělení z dostupných dat či jistá forma optimalizace. Obrázek 3 ukazuje obdobný příklad na Obrázek 1, tj. výběr tarifu mobilního operátora, nyní však detailnější s využitím programu Crystal Ball.

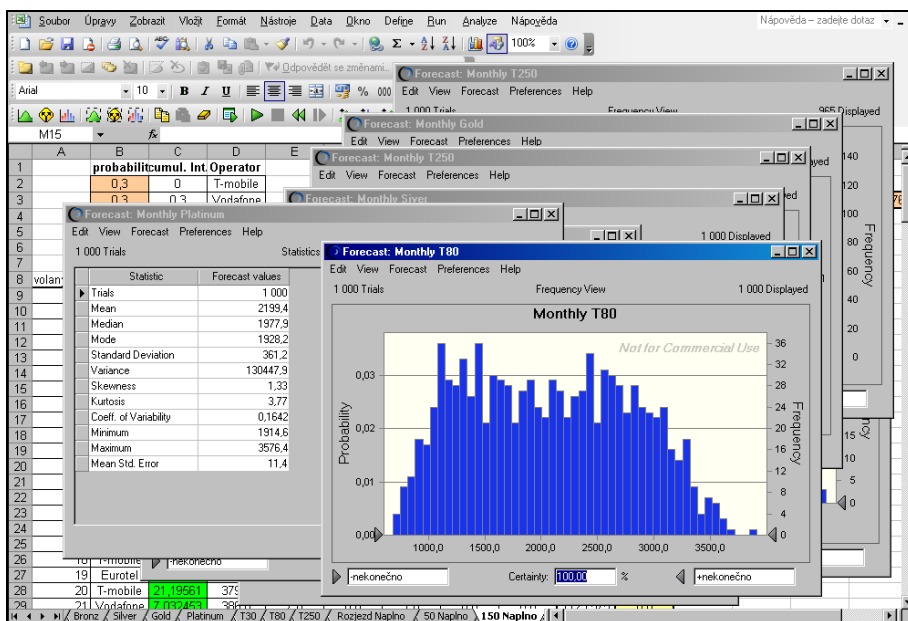
Po spuštění simulace proběhne obvykle 1000 simulačních experimentů a následně program zobrazí histogram pro každý definovaný výstup spolu se všemi statistikami. Následně si lze nechat zobrazit kombinované histogramy z různých výsledků a jiné grafy, které pak mohou sloužit



k posouzení a analýze zkoumaného systému. Ukázka výstupů je na Obrázku 4.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		pravděp.	kumulativně	operátor					Název	150 Naplno				
2		0,3	0	T-mobile					Paušál					
3		0,3	0,3	Vodafone		počet volaných hovorů/měsíc	10		Volné min.	150	SMS	1,19	T-mobile	Vodafone
4		0,3	0,6	O2									4,76	4,76
5		0,1	0,9	pevná					počet SMS	14				
6														
7														
8	č. hovoru	Operator	Délka hovoru	kumul.	účetn. min.	T-mobile	Vodafone	O2	pevná	Cena			Celkem měsíčně	928,0
9	1	pevná	3,433	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,00			0,0	
10	2	O2	29,830	33,3	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,00			0,0	
11	3	Vodafone	31,261	64,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,00			0,0	
12	4	Vodafone	22,913	87,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,00			0,0	
13	5	pevná	26,967	114,4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,00			0,0	
14	6	Vodafone	27,447	141,9	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,00			0,0	
15	7	T-mobile	10,337	152,2	2,2	1,0	0,0	0,0	0,0	10,51			0,0	
16	8	Vodafone	20,774	173,0	20,8	0,0	1,0	0,0	0,0	109,40			0,0	
17	9	O2	13,694	186,7	13,7	0,0	0,0	1,0	0,0	174,58			0,0	
18	10	O2	4,776	191,5	4,8	0,0	0,0	1,0	0,0	197,32			0,0	
19	11	T-mobile	28,253	219,7	28,3	1,0	0,0	0,0	0,0	331,80			0,0	
20	12	O2	7,083	226,8	7,1	0,0	0,0	1,0	0,0	365,52			0,0	
21	13	Vodafone	26,068	252,9	26,1	0,0	1,0	0,0	0,0	489,60			0,0	
22	14	O2	30,107	283,0	30,1	0,0	0,0	1,0	0,0	632,91			0,0	
23	15	T-mobile	27,036	310,0	27,0	1,0	0,0	0,0	0,0	761,60			0,0	
24	16	Vodafone	5,140	315,1	5,1	0,0	1,0	0,0	0,0	786,07			0,0	
25	17	T-mobile	18,037	333,2	18,0	1,0	0,0	0,0	0,0	871,92			0,0	
26	18	Vodafone	19,205	352,4	19,2	0,0	1,0	0,0	0,0	963,34			0,0	
27	19	T-mobile	5,436	357,8	5,4	1,0	0,0	0,0	0,0	989,21			0,0	
28	20	O2	21,196	379,0	21,2	0,0	0,0	1,0	0,0	1090,10			0,0	
29	21	Vodafone	7,032	386,0	7,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1123,58			0,0	
30	22	Vodafone	3,756	389,8	3,8	0,0	1,0	0,0	0,0	1141,45			0,0	

Obrázek 3: Model pro výběr mobilního tarifu v Crystal Ball [2]



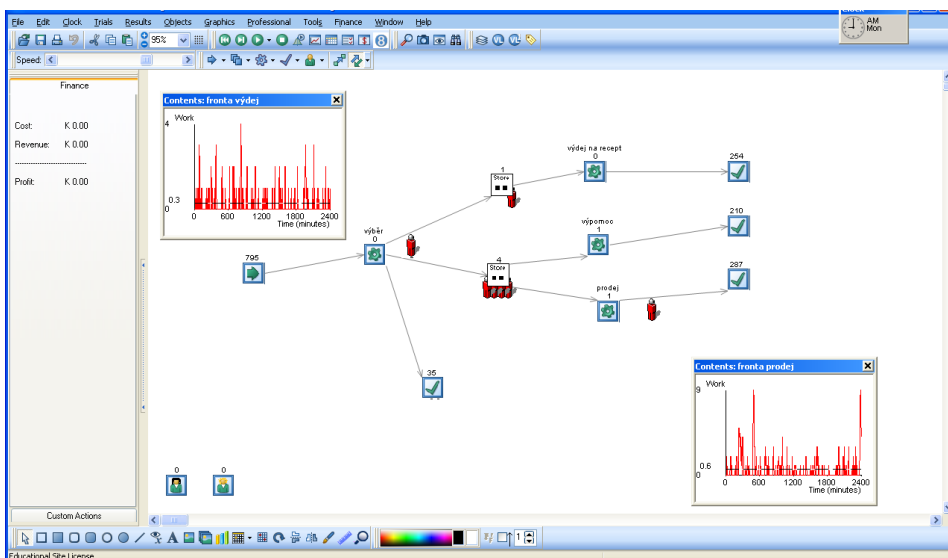
Obrázek 4: Výpis výsledků z programu Crystal Ball [2]

## Simul8

Program SIMUL8, který je produktem stejnojmenné firmy SIMUL8 Corporation, je určen pro modelování podnikových procesů na bázi simulace diskrétních událostí. Při diskrétní simulaci nenastávají změny v systému průběžně, ale pouze v okamžiku výskytu pro systém důležitých událostí (např. příchod nové zakázky, dokončení výrobku). Program SIMUL8 umožňuje vytvořit vizuální model zkoumaného systému a animaci běhu systému. Rychle a snadno vytvořený vizuální model slouží již od počátku tvorby modelu k diskusi nad strukturou modelovaného systému mezi programátorem (analytikem) a manažerem (zákazníkem). Simulační model je v tomto pojetí chápán jako efektivní nástroj vzájemné komunikace. Podrobnější popis programu lze nalézt v knize [2] nebo v aktualizované verzi této knihy z roku 2011, která obsahuje i popis novější verze programu.

Největší výhodou tohoto programu je jeho snadné ovládání a možnost sledování průběhu simulace díky jednoduché animaci. I díky tomu používá program k simulaci a řešení reálných problémů využívá např. firma Logio [5], kde lze nalézt i několik ukázek skutečných aplikací. Firma je také distributorem tohoto programu pro Českou republiku.

Pro výuku tvorby dynamických simulačních modelů v tomto programu není třeba žádných zvláštních znalostí a zkušeností – nicméně pro každý model je nutné znát přesný sled činností a odhad doby jejich trvání (s využitím vybraných pravděpodobnostních rozdělení). Výuka bude zaměřena na modely, které znají studenti z běžného života, tj. především na modely hromadné obsluhy typu různých druhů obchodů (samoobsluha, lékárna, čerpací stanice, cukrárna) či služeb (pošta, restaurace). Ukázka jednoduchého modelu lékárny je na obrázku 5.



**Obrazek 5: Jednoduchý model hromadné obsluhy – lékárna**

## Možnosti využití simulačních modelů v bakalářských pracích

Na VŠPJ mají studenti všech oborů za povinnost absolvovat semestrální praxi v reálné firmě. Na základě zkušeností z absolvované praxe pak mnoho z nich vypracovává své bakalářské práce. Z návrhů současných témat je zřejmé, že simulační modelování (ať už statické či dynamické) by bylo možné již nyní využít u mnoha z nich. Např. na oboru Finance, řízení je v letním semestru 2011/12 zpracováváno 292 bakalářských prací. Letním posouzením odhaduji, že u 94 z nich (32 %) by bylo možné zahrnout určitou formu simulace. Jedná se o práce zaměřené na optimalizaci nejrůznějších daní, výběr vhodného prostředku pro financování, analýzy výrobních procesů či návrhy projektů.

Jelikož vyučuji obdobný předmět na katedře ekonometrie Vysoké školy ekonomické v Praze (na magisterském stupni studia), mohu zde zmínit alespoň některé diplomové práce, ve kterých studenti využili simulační modelování [6]:

- Simulace ekonomických procesů
- Simulace evakuace nemocnice
- Simulace chodu podniku prádelna Lety
- Simulace provozu nemocničního oddělení
- Simulace pro rozvrhování a řízení výroby
- Simulace průběhu kulturní akce
- Simulace stochastických modelů hromadné obsluhy

- Simulace zavedení nového výrobku do výroby
- Simulační metody a řízení rizika ve firmě
- Simulační model dispečinku
- Simulační model helpdesku
- Simulační model vývoje penzijního připojištění
- Srovnání programových produktů pro simulaci a možnosti jejich využití
- Využití cloud computingu na příkladu automatizace tvorby mapové grafiky, optimalizace nákladů s pomocí simulačních metod
- Využití simulací k redukci nákladů na telefonování v reálné firmě

Z uvedených témat je zřejmé, že lze skutečně simulační modely využít na všech oborech vyučovaných na VŠPJ, cestovní ruch a zdravotní obory nevyjímaje.

## Závěr

Simulační modelování je poměrně mladá disciplína rozvíjející se od poloviny 20. století díky velkému rozvoji počítačů, bez kterých a bez vhodného programu si nelze simulační modely představit. Základem každého simulačního modelu je existující reálný systém či alespoň plán na jeho existenci, simulační model pak může pomoci v analýze takového systému a vyhledání problematických míst. Základy simulačního modelování jsou vyučovány na mnoha vysokých školách bez ohledu na jejich zaměření. Vzhledem k tomu, že VŠPJ je vysoká škola zaměřená více na praxi a stejně jsou orientované i simulační modely, je jistě vhodné zařadit volitelný předmět „Simulační modely“ do výuky na této škole a umožnit tak studentům jejich využití v bakalářských pracích.

## Literatura

- [1] BANKS, J.,E.,: *Handbook of Simulation: Principles, Methodology, Advances, Applications, and Practice*, New York, John Wiley & Sons.1998, ISBN 0-471-13403-1
- [2] DLOUHÝ, M., FÁBRY, J., KUNCOVÁ, M., HLADÍK, T.: *Simulace podnikových procesů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 201 s. ISBN 978-80-251-1649-4. ISBN 0-471-13403-1
- [3] KUNCOVÁ, M.: *Programy pro simulaci podnikových procesů*. Sborník z konference Participácia doktorandov na vedecko-výskumnej činnosti, Bratislava, 23.5.2003, EU FHI Bratislava, 2003, s. 108–113. ISBN 80-225-1700-3.

- [4] KUNCOVÁ, M., LAGOVÁ, M.: *Srovnání výuky operačního výzkumu a simulací na vysokých školách v ČR a SR*. Sborník z konference ERIE 2008 – Efficiency and Responsibility in Education, Praha 12.06.2008 – 13.06.2008, ČZU PEF Praha, 2008, s. 107–115. ISBN 978-80-213-1796-3.
- [5] LOGIO – internetové stránky firmy [online], Dostupné z: <http://www.logio.cz/> [cit. 30.3.2012]
- [6] VŠE Praha – stránky knihovny [online], Dostupné z: <http://library.vse.cz/F/YNXEV8UDJVTSRNGVQLAQVMUX5LSTDMIFHDA15KF9FT8TNKV7TH-50693?func=find-e-0> [cit. 31.3.2012]

### **Kontaktní údaje**

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.  
Katedra ekonomických studií  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
tel.: 567 141 215  
e-mail: [kuncova@vspj.cz](mailto:kuncova@vspj.cz)

# Význam vzdělávání, zejména vysokoškolského, a postoj k němu

Petra Létalová

## **Abstrakt**

*Vzdělávání je oblast nehmotných zdrojů, která může významným způsobem ovlivnit výkonnost i konkurenceschopnost podniku, pozitivně avšak i negativně. Hovoříme o vzdělávání současných zaměstnanců, je však nezbytné hovořit i o vzdělávání zaměstnanců potenciálních, tedy studentů. Příspěvek uvádí význam vzdělání a informovanosti na příkladu v praxi, dále se zaměřuje zejména na vzdělání vysokoškolské, poukazuje na vztah studentů ke studiu a na možnosti zvyšování úrovně studia i podpory zájmu studentů o vzdělávání. Především apeluje na větší samostatnost studentů a větší provázanost studijních předmětů, pro které je to předpokladatelné a realizovatelné.*

**Klíčová slova:** vzdělávání, ekonomické předměty, výkonnost a konkurenceschopnost podniku, přístup ke vzdělávání

## **Úvod**

Otázka vytváření či zvyšování konkurenční výhody a dosahování dlouhodobé výkonnosti v podnikání je bezesporu nejen v dnešní době otázkou velmi významnou. Je jisté, že vzdělání je skutečně jedním z nejpodstatnějších nehmotných zdrojů konkurenční výhody. Můžeme se tak přesvědčit v nejednom podnikání ať už fyzických nebo právnických osob.

Vzdělávání současných zaměstnanců probíhá neustále např. prostřednictvím vysokoškolského studia v kombinované formě. Je otázkou, zda probíhá spíše na základě požadavků zaměstnavatele nebo na osobní snaze a potřebě samotných studentů. Má tato pohnutka vliv např. na přístup studentů ke studiu, ke vzdělávání? Jsou rovněž realizována různá školení přímo na půdě společností. Neméně důležitým faktorem pro zvyšování konkurenceschopnosti podniků je však také vzdělávání zaměstnanců potenciálních, tedy studentů odborných učilišť, středních škol, ale zejména škol vysokých v prezenční formě studia. Při snaze zajistit co nejvyšší úroveň vzdělávání je třeba mj. dbát na provázanost jednotlivých studijních předmětů, je nutné poukazovat na vzájemné souvislosti, které si studenti nezbytně musí uvědomovat. Snaha o zajištění vysoké úrovně vzdělávání však často bývá narušena

laxním přístupem studentů ke svým povinnostem, obecně k vzdělávání samotnému.

## **Materiál a metody**

Ve své první části si příspěvek klade za cíl potvrdit nezbytnost vzdělávání, dostatečných informací a pozitivního přístupu ke změnám v řízení podniku jako důležitý zdroj zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podnikání. Podkladové informace byly získány v průběhu sledování a zjišťování přístupů k řízení nákladů ve vybraných společnostech.

Ve své druhé části má příspěvek vzbudit diskusi o tom, jakým způsobem co nejlépe zajistit návaznost jednotlivých ekonomických předmětů na VŠPJ a tím i, jakým způsobem co nejlépe provázat znalosti a dovednosti, jež studenti nabývají v průběhu svého studia. V souvislosti s tím bude poukázáno na přístup samotných studentů ke studiu a tím rovněž na vznikající otázku, jakým způsobem motivovat potenciální i současné studenty k aktivnímu přístupu ke vzdělávání, k samostatnosti a pracovitosti, k jejich vlastnímu snažení se, nikoliv nucení ze strany pedagogů.

## **Vzdělávání jako zdroj zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti**

Bezesporu se na této myšlence, kdy vzdělání vystupuje jako zdroj výkonnosti a konkurenceschopnosti, shodne celá řada ekonomů, odborníků v oblasti podnikového řízení, samotných manažerů a řada dalších. Tuto skutečnost můžeme potvrdit také na následujících příkladech z podnikové praxe.

Ve vybrané společnosti, jež je významnou společností z pohledu zaměstnanosti, tržního podílu, exportu či z pohledu velmi dlouhé historie, jsem očekávala značně propracovaný systém kalkulace nákladů a to nejen té tradiční. Opak byl však skutečností a ukázalo se, že i takto významná společnost může mít v systému kalkulace nákladů z mého pohledu výrazné nedostatky. Také se na příkladu této společnosti projevilo, jak významný je vliv majoritního vlastníka. Pro zachování neměnných cen trvá majoritní vlastník na stále stejných nákladových přírážkách, které jsou však již značně zastaralé. Z této skutečnosti pak vyplývá fakt, že společnost vykazuje zcela jiný kalkulovaný a skutečný zisk. Dle slov finančního manažera však nelze očekávat žádnou změnu, ačkoliv již k tomu byly dány podněty. Přestože vždy vyvstanou dotazy, co je příčinou tak výrazného rozdílu mezi očekávaným (kalkulovaným) a skutečně dosaženým ziskem, a vždy se dostane stejné odpovědi, že je špatně nastavený kalkulační vzorec se zastaralými, skutečnosti neodpovídajícími sazbami, není možné provést potřebnou změnu. Důvod

je stále stejný, jde o rozhodnutí většinového vlastníka. Toto jeho rozhodnutí spočívá v zaměření se na celkový hospodářský výsledek společnosti. Protože společnost dosud neměla žádný problém s vykazováním zisku a výnosy tak dokáží pokrýt veškeré náklady, není žádný impuls k tomu měnit stávající situaci. Je tak i možné držet se politiky neměnné prodejní ceny. Problém by samozřejmě nastal v případě, že by společnost nevykázala zisk, ale naopak se dostala do ztráty. Z tohoto důvodu také velmi oceňuji přístup finančního manažera, který danou situaci neponechává náhodě a vedle naplňování používaného kalkulačního vzorce sleduje také skutečné náklady.

Vybraná společnost v minulosti rovněž aplikovala model Activity Based Costing. Společnost na tento model pohlížela jako na podpůrnou metodu strategického rozhodování. V současné době se však tato metoda již několik let nevyužívá. Důvodem odstoupení od této metody se stal odmítavý postoj majoritního vlastníka společnosti a současně ředitele zahraničního prodeje v jedné osobě. Důvod zamítnutí celé metody spatřuji v nepochopení principu a přínosů této metody, tím se tato metoda zdála být zbytečná, dosavadní způsob kalkulace nákladů se jeví jako zcela dostačující. Dále také v tom, že výstupy modelu ukazují na skutečnost, jež neodpovídá požadavkům majoritního vlastníka. Zejména jde o požadavek stabilní ceny výrobků, tzn., není zájmem, aby se ceny výrobků zvyšovaly.

Obdobně i jiná sledovaná společnost přes prvotní obavy z rozsahu práce, ohrožení jiných priorit a po několika odmítnutích nakonec přistoupila na nový model ABC. Již ve fázi rozboru podnikových procesů a stanovení aktivit byl zřejmý počínající zájem zaměstnanců o výstupy tohoto modelu, a to i částečné. V této společnosti se potvrdil jeden z teoretických poznatků, že je nezbytné celý model ABC dostatečně přiblížit všem zúčastněným zaměstnancům, neustále o něm diskutovat, seznamovat s ním a posunovat ho do pozice jeho přijetí.

## **Vysokoškolské vzdělávání potenciálních zaměstnanců**

Jsem přesvědčena, že předchozí příklady poukázaly na skutečnost, že vzdělání hraje svoji významnou roli při řízení podniku a zvyšování konkurenceschopnosti a že je rovněž důležitá otevřenost novým informacím, novým přístupům a námětům. Také při vysokoškolském vzdělávání bychom se v rolích pedagogů a garantů ekonomických předmětů měli pokoušet o to, abychom studentům nabídli ucelený a logicky vhodně uspořádaný soubor informací, jež jsou obsahem jednotlivých odborných předmětů. Měli bychom tak zvyšovat znalosti a dovednosti, jež budou studenti následně uplatňovat v praxi. Ovšem najde dobrá vůle své účinky bez součinnosti druhé strany?



## **Vysokoškolské studium = dovolená nebo odpovědnost a úsilí?**

Na tomto místě musím zmínit názor, se kterým se bohužel v poslední době setkávám poměrně často. Tento názor se týká úrovně vysokoškolského vzdělávání. To je nyní nahlíženo, jako bylo dříve uznáváno vzdělání středoškolské. Rovněž osobně jsem se setkala se studenty, kteří „přišli studovat, protože si přece prodlouží své mládí a hlavně se jim ještě nechce pracovat“. Jakým způsobem tedy tyto studenty přesvědčit o přínosu vysokoškolského vzdělání, změnit jejich laxní přístup ke studiu a přinutit je pracovat?

### *Docházka na seminářích*

Můžeme např. donutit studenty účastnit se cvičení na základě povinné docházky s určitou mírou povolené absence. Neobvyklé situace se pak řeší individuálně. Nyní zůstává otázkou, zda je lepší pracovat s plnou třídou studentů, z nichž řada ruší ostatní, jelikož o danou problematiku nemají zájem, nebo zda pracovat pouze s těmi, kteří naopak svůj zájem projevují. Současně zadávat řadu úkolů, jež snadno zpracují ti, kteří se cvičení zúčastňují a ostatní, nechť pak vyvíjí větší úsilí.

### *Přednášky*

Otázka účasti na přednáškách je velmi složitá. Dostupná je celá škála doporučené odborné literatury, studijních materiálů, řada studentů proto necítí potřebu přednášky absolvovat. Zde pravděpodobně situaci příliš řešit neumíme. Snad bychom ale mohli některá témata oddělit od následného procvičování a přesto je zařadit do zápočtových úkolů. Snad bychom měli ještě více poukazovat na praktické využívání dané problematiky.

### *Náplň seminářů – cvičení*

Ne vždy je zcela jednoduché navázat obsah cvičení na obsah a harmonogram přednášek. Mnohdy vycházíme z toho, že se studenti již s danou problematikou teoreticky setkali a že nyní si ukážeme konkrétní postupy řešení či si prakticky vyzkoušíme řešení různých situací. Špatná spolupráce se studenty nastává v okamžiku, kdy dané téma sice na přednášce již zaznělo, ovšem studenti o něm mají znalosti v podstatě nulové. Jak je motivovat k tomu, aby na cvičení přicházeli alespoň se základními znalostmi? Udělovat např. kladné a záporné body? Nebo jim např. již dopředu připravit jednoduchý úkol, vycházející z obsahu přednášek?

### *Odpovědnost za plnění úkolů*

Velice kladně hodnotím princip úkolů, jež řeší studenti předmětu Podniková ekonomika a Základy finančního řízení prostřednictvím

e-learningového prostředí. Studenti již od prvního týdne znají podmínky udělení zápočtu, ví, jaké je čekají úkoly a v jakých termínech je musí splnit. Nesou tedy odpovědnost za svou aktivitu. Řada z nich bohužel nezískala zápočet právě proto, že nestihla v daném termínu svůj úkol splnit. V tomto vidím ideální cestu, jak je naučit odpovědnosti. Aktuálně se potýkáme se studenty, kteří opakují předmět Podniková ekonomika. Přestože právě oni by měli být daleko pozornější a snaživější, nezaznamenávám ani na cvičení, ani při plnění úkolů téměř žádné pokroky, samozřejmě kromě výjimek. Mohu tedy usuzovat, že je všem daná problematika natolik jasná a studenti se „nudí“ nebo jen nemají žádnou snahu?

### *Samostatnost a pracovitost*

Pokusme se zamyslet nad cestou, která by vedla studenty k větší samostatnosti a pracovitosti. Jistě jsou to právě příklady, které řeší prostřednictvím e-learningu a které jsou podmínkou udělení zápočtu. Jistě bude prospěšné i zavedení úkolů, jejichž náplň byla vysvětlena pouze na přednášce. Věřím, že se studenti cítí být zahrnováni mnoha úkoly. V této souvislosti však cítím jistou disparitu hodinové dotace cvičení na VŠPJ. Přínosná by byla např. dvouhodinová cvičení každý týden. Je zřejmé, že kapacity to vždy neumožňují. Právě proto ale může být druhá hodina naplněna samostatnou prací a studiem.

Často bývají v souvislosti se zkvalitněním výuky zmiňovány tzv. simulační hry. Jsem přesvědčena, že bychom obdobným způsobem mohli výrazně podpořit výuku zejména v předmětech Podniková ekonomika a Finanční řízení a investiční rozhodování, kde by si studenti mohli přímo vyzkoušet řešení praktických úkolů. Nabízí se např. varianta, kdy na závěr cvičení (každého nebo v určitých intervalech) by skupiny studentů dostaly zadání, jež by musely opět do dané doby zpracovat (např. založit podnik se všemi náležitostmi, následně sestavit počáteční rozvahu, zanést různé operace, rozhodnout o metodě odepisování vzhledem k dosažení určitých cílů atd.). Obdobně mohou skupiny studentů ve cvičení představovat různé subjekty trhu – banku, výrobní podniky; každý ze studentů může mít svou pozici ve fiktivní firmě – v souvislosti s obsahem cvičení by samostatně rozhodovali např. o tom, kolik nakoupí materiálu, kolik najmou pracovníků, kolik budou vyrábět apod., opět vše ovlivňováno konkrétními zadáními (např. o poptávce a nabídce ostatních firem, o nenadálých změnách na trhu). Obdobu jisté simulační hry by mohla jít také napříč předměty – např. propojení podnikové ekonomiky a účetnictvím, managementu a marketingu atd.

### **Provázanost vybraných ekonomických předmětů**

Někdy se nám, pedagogům, stává, že nenacházíme dostatek času na všechna témata, jež bychom chtěli se studenty co nejlépe obsáhnout.

Nutno podotknout, že vina může být i v nás samých a zejména v nedostatečné komunikaci o mezipředmětových vazbách. Mnoho předmětů na sebe velice úzce navazuje a my bychom toho měli využít znovu i pro zvýšení pracovitosti a úsilí studentů.

Např. předměty Podniková ekonomika (PEK), Základy finančního řízení (ZFR) a Finanční řízení a investiční rozhodování (FRIR) na sebe skutečně přímo navazují. Bohužel některá témata se napříč překrývají dokonce i všemi předměty (např. téma cash flow). Je samozřejmé, že v kurzu podnikové ekonomiky se zmiňuje více informací v jednodušší formě, jelikož někteří studenti z oboru Cestovní ruch již další dva uvedené předměty neabsolvují a alespoň základní znalosti o daných tématech jsou nezbytné. Považuji však za zcela neúčelné, aby se např. o cash flow, optimalizaci kapitálové struktury či způsobech financování znovu hovořilo ve FRIR, když daná témata zazněla v ZFR, částečně i v PEK. Nepopírám, že platí ono známé „opakování: matka moudrosti“. Nechme tedy toto opakování na studentech samotných a zahrňme daná témata do testů, úkolů či simulačních her. Podporujme větší samostatnost a pracovitost studentů, přestože to bude spíše cestou biče než cukru. Troufám si říci, že pokud studenti samostatnou práci nezvládají nebo je pro ně příliš obtěžující, nejsou to správní adepti na vysokoškolské studium. Nemají-li základní znalosti matematiky, musí je získat samostatně tak, aby byli schopní danou ekonomickou problematiku zvládnout a úspěšně aplikovat v praxi.

## **Závěr**

Vzdělávání, co je to vzdělávání, jaký pro nás má význam – obrovský. V příspěvku byla pozornost zaměřena zejména na ekonomické vzdělávání, konkrétně na VŠPJ, s využitím poznatků o studiu i z další pedagogické praxe. Má-li vzdělání takový význam, musíme mít za cíl neustále udržovat, či ještě lépe zvyšovat, jeho úroveň. Nezáleží to však pouze na nás, ale i na samotných studentech. Ti by měli být vedeni k aktivnímu přístupu ke vzdělávání již od svých školních prvních počátků. Konkrétně na vysokých školách bychom se měli snažit zejména o maximální využití časových možností, o maximálně dokonalou návaznost jednotlivých studijních předmětů a tedy také o vzájemnou mezipředmětovou komunikaci, o co největší zapojení a nadšení studentů plnit své úkoly a účastnit se různých studijních aktivit. Rovněž v praktické rovině bylo poukázáno na skutečnost, že dostatek nových informací a schopnost jejich přijetí může výrazně přispět ke zvyšování úrovně řízení podniku a tím lepšího uplatnění na trhu.

## **Literatura**

- [1] Létalová, P.: Disertační práce. Přístupy ke kalkulaci nákladů. Brno, 2010. s. 89-102.
- [2] E-learningový systém VŠPJ. [on-line] Dostupné na:  
<https://elearning.vspj.cz> [cit. 2012-27-3]

## **Kontaktní údaje**

Ing. Petra Létalová, Ph.D.  
Katedra ekonomických studií VŠP Jihlava  
e-mail: [letalov@vspj.cz](mailto:letalov@vspj.cz)

# Zařazení simulační manažerské hry do výuky ekonomických předmětů na VŠPJ

Lenka Lízalová

## **Abstrakt**

*Průspěvek naznačuje jak zvýšit provázanost znalostí a dovedností nabývaných studenty studijního programu Finance a řízení, zařazením simulační manažerské hry do výuky ekonomických předmětů na VŠPJ.*

**Klíčová slova:** *edukační proces, výstupy z učení, metodika, algoritmizované úlohy, manažerské simulační hry*

## **Úvod**

Požadavek na reformulaci profilu absolventa programu Finance a řízení otevřel diskuzi nad úpravou obsahu předmětů. Právě probíhající proces „definice výstupů z učení jednotlivých předmětů“ pomáhá rozkrývat mezipředmětové vazby a jasně ukazuje nutnost konsolidace výuky. Změny v obsahu oboru by měly zvýšit schopnost studenta aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi.

Cílem tohoto příspěvku je představit novou metodu a organizační formu výuky, jejíž zavedení by posílilo aplikační schopnosti studentů.

## **Aktuální metodika předmětů z oblasti finančního řízení**

Charakteristika studijního oboru na webových stránkách VŠPJ [2] uvádí: „Studium je komplexně profesně pojaté, dostatečně univerzálně uplatnitelné v širokém spektru činností, s výrazně praktickými výstupy“. Právě na tyto praktické výstupy je potřeba zaměřit pozornost tak, aby výuka neustrnula na výkladu teoretických pouček, bez odkazů na jejich použitelnost v praxi. V následujícím textu bude předložen návrh jak propojit teoretické poznatky s dovednostmi důležitými pro budoucí uplatnění absolventa programu Finance a řízení v praxi.

Skupina povinných předmětů „Podniková ekonomika“ v prvním semestru, „Základy finančního řízení“ ve druhém semestru a „Finanční řízení a investiční rozhodování“ ve třetím semestru, vytyčuje ve studijních plánech [3] následující cíle: „Cílem je uvést studenty do základních ekonomických úvah a zásad, vysvětlit základní principy finančního řízení podniku. Přednášky poskytují teoretická východiska z oblasti majetkové a kapitálové výstavby podniku a výsledku hospodaření podniku

a peněžních toků v podniku, vysvětlují koncept časové hodnoty peněz ve finančním uvažování. Cvičení jsou orientována na rozvoj praktických dovedností potřebných k finančnímu řízení podniku s důrazem na podnikové výpočty.“

Kardinální úlohou garantů výše uvedených předmětů je hledání nejvhodnějších způsobů, jak učivo posluchačům optimálně předložit k co nejefektivnějšímu osvojení. Pro tyto předměty z oblasti finančního řízení byla, v souladu s postupy a cíli vyučování, zvolena metodika řešení algoritmizovaných úloh.

Prostřednictvím sady algoritmizovaných úloh, s využitím e-learningového systému Moodle [4], jsou studentům vždy po probraném tematickém celku zadány úlohy, ve kterých student na vlastním originálním zadání prokáže dovednost řešení úlohy. Jedná se tedy o hledání jediného správného či logického závěru, tedy o konvergentní typ úloh a jejich řešení. Lze konstatovat, že tento způsob průběžného ověřování znalostí se v několikaleté praxi osvědčil.

Rozdělení vyučovacího procesu na relativně malé kroky a ověřování znalostí na elementárních úlohách má ovšem svá úskalí. Student, který řeší příklady mechanicky a nesyntetizuje poznatky, potom nedokáže teoretické poznatky prakticky uplatnit.

Proto je zvažováno zařazení takových metod výuky, které by umožnily:

- dát studentům příležitost k samostatnému myšlení a samostatné práci
- zajistit, aby studenti pracovali cílevědomě, uvědoměle a aktivně
- využít problémové výuky a dát studentům takové úkoly, jejichž řešení vyžaduje duševní aktivitu
- dát studentům příležitost samostatně prezentovat výsledky své práce.

Jednou z takových metod používaných v edukačním procesu je zařazení divergentních úloh, které podporují kreativitu a alternativní přístupy.

### **Zdůvodnění zařazení manažerské simulační hry**

Vedle stávajících algoritmizovaných úloh uvažujeme v edukačním procesu zařadit řešení úloh nealgoritmických, v našem případě manažerských simulačních her<sup>36</sup>. Studenti se v nich budou učit řešit také

---

<sup>36</sup> Simulační hra znamená obvykle hru, při níž hráči vstupují do fiktivní situace a řeší nějaký momentálně fiktivní problém, který však má obvykle velmi reálné jádro (je blízký nějakému skutečnému problému). Hráči jsou přítomni v této fiktivní

úlohy, pro které algoritmus řešení neexistuje nebo dosud není objeven, popř. ho studenti dosud neznají. Tento přístup podporuje potřebnou syntezí získaných poznatků.

Podle didaktických zásad [1] je projektové učení konstruktivistickým pedagogickým přístupem, jehož cílem je navodit hlubokou, detailní úroveň učení se.

Přednostmi projektového učení je:

- motivace pro studenty
- učí se diskutovat, argumentovat
- učí se řešit problémy
- učí se zpracovávat informace
- učí se syntetizovat dosavadní vědomosti
- učí se prezentovat výsledky práce týmu

### **Předpokládaný scénář k zavedení vlastní manažerské simulační hry**

Jednou z možností je vytvoření vlastního ekonomického simulačního cvičení. Inspirací pro zavedení, tvorbu a plánování průběhu vlastní simulační hry by mohla být také manažerská simulační hra MANAHRA [6], která byla vytvořena na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně.

Podobně jako v podmínkách MANAHRY [6], předpokládáme, že hra je rozdělena na několik kol reprezentujících určité časové období. To dává účastníkům hry možnost zpětné vazby. Rozhodnutí pro další etapu totiž následuje až po zveřejnění výsledků dosažených v předchozí etapě. Týmy tak mohou na základě analýz těchto výsledků korigovat své strategie pro budoucí období.

Průběh manažerské hry předpokládáme rozdělit do tří fází:

Během přípravné fáze se účastníci seznamují s pravidly hry. Probíhá organizační a personální příprava v rámci jednotlivých týmů tak, aby na začátku vlastní sehrávky byly přesně vyjasněny kompetence a odpovědnost jednotlivých osob, resp. funkcí.

---

situaci „za sebe“. Nehrají tedy jiné postavy, hrají ve smyslu: „já, jako bych byl v situaci, že...“. [5]

Sehrávka hry bude rozdělena do určitého počtu kol hry. Každé kolo zahrnuje analýzu předchozích období, přípravu různých variant strategií a následné rozhodnutí a realizaci jednotlivých strategií. Výsledky jednotlivých podniků na trhu simulovaném počítačem jsou pak podkladem pro novou analýzu v rámci dalšího kola.

Ve fázi hodnocení bude posuzována úspěšnost jak jednotlivých skupin, tak i každého účastníka hry jako jednotlivce. Cílem jednotlivých týmů bude dosažení co nejlepších výsledků za dané období. Závěrečná fáze hodnocení dává také možnost prezentovat a srovnat strategie jednotlivých týmů ve světle dosažených výsledků. Jednotlivé strategie jsou okomentovány a zdůvodněny zástupci jednotlivých týmů.

Jinou možností je stažení softwaru MESE (Management and Economic Simulation Exercises) [7], která byla vytvořena v rámci vzdělávacího systému Junior Achievement.

### **Charakteristika simulační hry MESE**

V příspěvku věnovanému použití simulační hry ve výuce ekonomie firmy [9] Dvořáčková představuje hru takto: „MESE ukazuje studentům problematiku rozhodování ve firmě a pomáhá jim pochopit základní tržní principy. Studenti stanovují cenu produktu, určují objem i disponibilní kapacitu výroby, plánují rozpočty na marketing, výzkum a vývoj. Přitom se seznámí s finančními zprávami a tyto informace využívají pro další firemní rozhodnutí v rámci zvolené strategie.

Stejně jako většina ostatních manažerských her se MESE dá charakterizovat těmito aspekty:

**Týmová spolupráce:** účastníci hry utvoří několik skupin, které reprezentují fiktivní firmy. Pro MESE jsou vhodné skupiny 2 -6 studentů, kteří si předem mohou domluvit rozdělení rolí (manager výroby, marketingu, financí, výzkumu a vývoje apod.). I bez tohoto formálního přidělení rolí však simulace názorně předvádí nutnost komunikace v týmu a posiluje pocit sounáležitosti a odpovědnosti za firemní rozhodnutí.

**Etapový charakter:** MESE se hraje na několik (až několik desítek) kol, přičemž každé kolo reprezentuje jedno čtvrtletí. Na začátku hry mají firmy stejnou pozici - jsou stejně velké, mají stejně velké náklady a trh je mezi ně rovnoměrně rozdělen. V každém kole firma rozhodne o jednom až pěti faktorech, předá tato firemní rozhodnutí ke zpracování počítačové simulaci a pak obdrží výslednou zprávu o ekonomických výsledcích své firmy a o ostatních konkurenčních firmách v odvětví. Časové rozpětí jednoho kola se pohybuje od 15 do 45 minut v závislosti na pokročilosti hry. Na začátku celé hry nebo při postupu na vyšší úroveň obtížnosti je vhodné ponechat delší čas na vyhodnocení informací a rozhodnutí, proto



může být kolo delší. Celkový počet kol není vhodné účastníkům sdělit předem, protože by to mohlo ovlivnit chování firemních týmů, obzvláště v závěrečných etapách hry.

Zpětná vazba: významným informačním zdrojem pro firemní rozhodnutí jsou výsledky z minulého kola ve formě základních finančních výkazů (rozvaha, výsledovka, cash-flow). Každá firma tak vidí bezprostřední ekonomické důsledky svých minulých rozhodnutí a musí na ně reagovat. Důležité jsou nejen výsledky vlastní firmy, ale ostatních konkurenčních firem. Studenti tak využívají informace z různých zdrojů (včetně případné „průmyslové špionáže“).

Komplexnost: simulace MESE umožňuje hru na pěti úrovních obtížnosti. Jednotlivé úrovně jsou dány počtem parametrů, které firmy samy svým rozhodnutím ovlivňují. Na nejnižší úrovni tak firmy rozhodují pouze o ceně produktu, ostatní parametry jsou pro všechny firmy stejné. Na druhé úrovni obtížnosti firmy rozhodují o ceně produktu a velikosti produkce. Na nejvyšší úrovni už rozhodují současně o pěti faktorech. Musejí přitom brát v úvahu i to, že některá rozhodnutí mají bezprostřední a krátkodobý účinek (např. o prodejní ceně), zatímco jiná rozhodnutí se projeví až později a jejich důsledky jsou dlouhodobé (např. o velikosti a výrobní kapacitě firmy).

Srovnatelnost výsledků: protože výchozí pozice všech firem je na začátku hry stejná, je postavení každé firmy na konci hry důsledkem jejich vlastních rozhodnutí včetně toho, jak firma dokázala vyhodnotit informace a jak se dokázala přizpůsobit chování ostatních firem. Simulace v každém kole generuje zprávy o ekonomických výsledcích, kde jsou uvedeny údaje typu Zisk za poslední období, Zisk od začátku podnikání, Tržní podíl firmy na trhu a podobně. Současně pro každou firmu počítá i tzv. IVM (index výkonnosti MESE), který agreguje šest nejdůležitějších údajů. Pro zjednodušení si ho můžeme představit jako současný kurz akcií příslušné firmy na burze (tedy za předpokladu, že kurz akcie je určován zejména na základě ekonomických výsledků firmy). Při použití simulace MESE ve výuce se tedy nabízí hned několik kritérií, podle kterých lze jednotlivé firmy hodnotit.

Role moderátora hry: jeho úkolem v úvodu je seznámit studenty s principy hry a s kritérii hodnocení. Na každé úrovni obtížnosti by měl vyložit nebo zopakovat teoretický základ. K tomu mu může posloužit metodická příručka, která poskytuje pro každé kolo Rady učitelům a konzultantům a Ekonomické pozadí. V průběhu hry pak moderátor přijímá od studentů formuláře s firemním rozhodnutím, zadá je do počítače, vytiskne výsledné sestavy a předá je firmám. Je na jeho uvážení, zda vůbec, případně do jaké hloubky výsledky okomentuje, využije k demonstraci obecných ekonomických jevů, případně nastíní možné firemní strategie v nastalé situaci. Zároveň může moderátor hru

přímo ovlivnit. Má totiž možnost nastavit citlivost na změnu jednotlivých rozhodnutí (např. jak velký vliv na změnu poptávky bude mít zvýšení nebo snížení ceny). Zároveň může nastavit i další charakteristiky trhu jako je daňová sazba, úvěrový limit apod. Může tak simulovat ekonomiku např. ve fázi recese.“

## **Závěr**

Cílem tohoto příspěvku bylo představit novou metodu a organizační formu výuky, kterou je manažerská simulační hra, jejíž zavedení by posílilo aplikační schopnosti studentů.

Podle zkušeností kolegů ze škol, kde již byly tyto metody prověřeny, se dá očekávat, že se studentům propojí dosud izolované poznatky a bude názorně předvedena možnost jejich praktického využití. Studenti se naučí využívat získané teoretické poznatky ke strategickému ekonomickému myšlení.

Není pochyb, že zařazení manažerské hry, s využitím simulačních metod k řešení reálných problémů, by bylo přínosné pro budoucí uplatnění studenta v praxi.

Dalšími kroky pro zařazení manažerské hry do výuky bude zvážení:

- zařazení simulačního cvičení v rámci již existujícího předmětu, nebo pro simulaci vytvořit nový předmět
- načasování simulačního cvičení do vhodného semestru, případně sehrání jednotlivých kol s různým nastavením obtížnosti v různých semestrech
- vytvoření vlastního ekonomického simulačního cvičení, nebo zakoupení licence na software již vytvořený.

Z výše uvedeného vyplývá nutnost konsolidovat výstupy z učení jednotlivých předmětů a pokusit se mezipředmětově provázat cíle výuky tak, aby synergický efekt<sup>37</sup> znalostí získaných v jednotlivých předmětech byl maximalizován.

## **Literatura**

- [1] Infogram: portál pro informační gramotnost [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.infogram.cz>

---

<sup>37</sup> Synergický efekt - efekt spolupůsobení, součinnosti více činitelů, který je však kvantitativně či kvalitativně jiný než jejich prostý součet [8]

- [2] Charakteristika studijního oboru na webových stránkách VSPJ [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <https://www.vspj.cz/zajemce-o-studium/finance-a-rizeni>
- [3] Studijní plány v IS VSPJ. [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <https://is.vspj.cz/studijni-plany/detail-predmetu/plan/>
- [4] E-learningový systém VSPJ [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <https://elearning.vspj.cz/>
- [5] Metodický portál [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky\\_lexikon/S/SIMULACE,\\_SI\\_MULA%C4%8CN%C3%8D\\_HRA](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/S/SIMULACE,_SI_MULA%C4%8CN%C3%8D_HRA)
- [6] Manažerská simulační hra MANAHRA [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://manahra.econ.muni.cz/>
- [7] Počítačová simulace MESE [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.jacr.cz/ke-stazeni/vyukove-a-metodicke-materialy/mese/>
- [8] Slovník cizích slov [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
- [9] Použití simulační hry ve výuce ekonomie firmy [online] 2012. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z WWW: <http://everest.natur.cuni.cz/konference/2008/prispevek/dvorackova.pdf>

## **Kontaktní údaje**

Ing. Lenka Lízalová, Ph.D.  
VSPJ, katedra ekonomických studií  
tel.: 567 141 217  
e-mail: [lizalova@vspj.cz](mailto:lizalova@vspj.cz)

# Základy finančního řízení na VŠPJ

Lenka Lízalová

## **Abstrakt**

*Příspěvek definuje vazby předmětu Základy finančního řízení (ZFR) na ostatní předměty vyučované v programu Finance a řízení na VŠPJ. V závěru příspěvku je provedena komparace obsahu, výstupů z učení, používané literatury a hodinové dotace na analogické předměty vyučované na vybraných, ekonomicky zaměřených vysokých školách.*

**Klíčová slova:** znalosti, dovednosti, výstupy z učení, mezipředmětové vazby, manažerská simulační hra

## **Úvod**

Příspěvek reaguje na právě probíhající proces „definice výstupů z učení jednotlivých předmětů“, který má pomoci rozkrýt mezipředmětové vazby a pomoci při konsolidaci výuky, k blížící se reakreditaci programu Finance a řízení. Cílem příspěvku je definovat vazby předmětu Základy finančního řízení (ZFR) na ostatní předměty vyučované v programu Finance a řízení na VŠPJ. Rekognoskace analogických předmětů, vyučovaných na vybraných, ekonomicky zaměřených vysokých školách může pomoci konsolidaci náplně předmětu a výstupů z učení.

## **Charakteristika předmětu**

Předmět Základy finančního řízení je povinným předmětem pro studenty programu Finance a řízení. V doporučeném studijním plánu je vyučován ve druhém semestru, v hodinové dotaci 1 hodina přednášky, 1 hodina cvičení u prezenční formy studia a 3 hodinový tutoriál plus 4 hodiny cvičení u kombinované formy studia. Předmět je zakončen zápočtem a oceněn dvěma kredity.

## **Diskuse nad mezipředmětovými vazbami**

Na katedře ekonomických studií probíhá diskuse nad konsolidací výuky v předmětech programu Finance a řízení a v rámci této diskuse vyvstaly následující otázky:

1. *Jaké znalosti a dovednosti z jiných předmětů předmět ZFR využívá, či s nimi souvisí.*

Předmět využívá znalosti získané v předmětech PEK a FU1, FU2 viz [2]. Návaznost a propojenost lze vysledovat na předmět **PEK**, jehož cílem je naučit studenty základní ekonomické pojmy a kategorie. Díky osvojení základních ekonomických pojmů a kategorií jsou v ZFR studenti schopni vnímat další ekonomické souvislosti.

ZFR navazuje na tyto konkrétní *znalosti*, získané v předmětu PEK: Student umí popsat a definovat ekonomický a finanční systém podniku, dále umí popsat a analyzovat výsledek hospodaření.

ZFR navazuje na tyto konkrétní *obecné způsobilosti*, získané v předmětu PEK: Student si osvojí základní znalosti a vědomosti z podnikové ekonomiky, pomocí nichž je schopen řešit elementární problémy a dále se naučí rozhodovat samostatně, odpovědně a kvalifikovaně.

Dalším předmětem, jehož znalosti a dovednosti předmět využívá je **FU1**, jehož cílem je naučit studenty orientovat se v účetním informačním systému podnikatelských subjektů.

ZFR navazuje na tyto konkrétní *znalosti*, získané v předmětu FU1: Student dokáže zdůvodnit dopad hospodářské operace na finanční, hospodářskou a majetkovou situaci účetní jednotky.

Předmětem, který studenti absolvují souběžně ve stejném semestru jako ZFR a jehož znalosti a dovednosti předmět využívá je **FU2**, jehož cílem je naučit studenty schopnosti aplikace výsledků finančního účetnictví v základní analýze účetních informací.

ZFR navazuje na tyto konkrétní *znalosti*, získané v předmětu FU2: Dokáže vysvětlit sestavení základních výkazů účetního zpravodajství: výkaz Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, Výkaz peněžních toků.

ZFR navazuje na tyto konkrétní *dovednosti*, získané v předmětu FU2: Student umí sestavit a provést základní analýzu výkazu Rozvaha, Výkazu zisku a ztrát a Výkazu o peněžních tocích, zároveň si osvojí metody analýzy a syntézy ekonomických informací, prohloubí si jejich ekonomickou interpretaci.

*2. Při kterých činnostech k procvičení využije student znalosti či dovednosti z předmětu ZFR při své povinné celosemestrální praxi?*

Podnik použije následující znalosti a dovednosti získané z předmětu ZFR, při absolvování své povinné celosemestrální praxe:

- Finanční analýza daného podniku, srovnání jeho finanční situace se situací konkurentů, s odvětvím (vertikální a horizontální rozbor výkazů, výpočet poměrových ukazatelů)
- Příprava rozhodnutí o investici do konkrétního zařízení (shromáždění podkladů, projekce peněžních toků spojených

s investicí, určení požadované výnosnosti, kalkulace čisté současné hodnoty, návrh doporučení)

- Srovnání leasingového a úvěrového financování investice (porovnání konkrétních nabídek finančních společností)
- Rozbor zdrojů financování dané organizace a jejich optimalizace (analýza nákladů na obchodní a bankovní úvěry, implicitních nákladů vlastního kapitálu, hledání minima nákladů na kapitál, prozkoumání možností konsolidace úvěrů a půjček apod.)
- Zhodnocení likvidity a jejího řízení (rozbor struktury krátkodobého finančního majetku podniku, projekce peněžních příjmů a výdajů v podobě platebních kalendářů na příští měsíce, možnosti zhodnocení dočasně volných prostředků, možnosti krátkodobých půjček a jejich náklady)

3. Jsou nějaké další činnosti, které by si mohl student procvičit na praxi a chybí v seznamu činností?

Nebyly nalezeny žádné činnosti, které by si mohl student procvičit na praxi, které by chyběly ve stávajícím seznamu činností.

4. Jaké předměty navazují na Váš předmět?

Předmětem s jasnou návazností jsou předměty **FRIR a FA**.

5. Je stávající zařazení ZFR do semestru vhodné, nebo by se měl posunout?

Lze konstatovat, že stávající zařazení ZFR do druhého semestru je vhodné, s ohledem na návaznosti a prerekvizity dalších předmětů.

6. Komparace předmětu ZFR s obdobně nazvanými předměty na následujících ekonomických VŠ:

### **VŠTE**

Obsahově předměty ZFR a FRIR zcela odpovídají náplni předmětů FRI\_1 Finanční řízení podniku I a FRI\_2 Finanční řízení podniku II. Jediným rozdílem je celkově o tři hodiny vyšší hodinová dotace na VŠTE.

### **Fakulta managementu VŠE Jindřichův Hradec**

ZFR a FRIR se obsahově blíží předmětu 1FP2012 Finance podniku, liší se následujícími tématy:

- Souvislost podnikových financí s finančním trhem. Oceňování akcií a dluhopisů.
- Metody stanovení tržní hodnoty podniku. Náklady zastoupení.

- Finanční aspekty spojování podniků. Finanční řízení holdingu.
- Řízení ve finanční tísní.

### ***Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity***

Obsahově pokrývá předmět ZFR předmět PNF - Podnikové finance. Jediným rozdílem je dvojnásobná hodinová dotace přednášek i cvičení na MENDELU.

### ***Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity***

Odpovídá předmětu KFZFIF Základy firemních financí a BKF\_FIRI Finanční řízení, ve kterých je navíc zařazeno téma Kalkulace (u nás je probíráno v PEK)

### ***Fakulta podnikatelská VUT***

ZFR obsahově odpovídá předmětu Finance podniku, shodná časová dotace, liší se jediným tématem Financování a riziko

### ***SVŠE Znojmo***

ZFR obsahově odpovídá předmětu Finance podniku, liší se tématy:

- Metody stanovení tržní hodnoty podniku. Náklady zastoupení.
- Pojetí a druhy rizika, metody měření rizika.

### **Závěr - sumarizace zjištění, zamýšlené změny a úpravy**

V závěru lze konstatovat, že předmět Základy finančního řízení je vhodně zařazen do druhého semestru, což odpovídá potřebné návaznosti na předměty PEK a FRIR.

Ve srovnání s ostatními odpovídající předměty na jiných VŠ zamrzí nízká hodinová dotace (1/1). Hlavně cvičení by zasloužila alespoň 2 hodiny.

Z pohledu garanta se jako problém jeví malá dotace kreditů (pouze 2), ta sice odpovídá zakončení zápočtem, ale pro studenty je takto nízké kredity dotovaný předmět podceňován a motivace k jeho studiu je snad proto nevysoká.

K zvýšení motivace studentů navrhuji zařazení manažerské simulační hry, ve které by se studentům propojily dosud izolované poznatky, a byla by zábavnou formou názorně předvedena možnost jejich praktického využití.

Studenti by, po sehrání několika kol, měli [3]:

- znát obsah a strukturu finančních zpráv (rozvaha, výsledovka a výkaz cash flow)
- porozumět finančním zprávám a interpretovat je

- analyzovat chování konkurenčních firem, a tomu přizpůsobit rozhodování ve vlastní firmě
- pochopit a procvičit úspěšné herní strategie
- využívat získané teoretické poznatky ke strategickému ekonomickému myšlení.

Kromě zařazení manažerské simulační hry do cvičení jednotlivých předmětů navrhuji zvážit vypsání nového volitelného předmětu „Manažerská simulační hra“, ve které by bylo možné sehrát simulační hru na vyšších úrovních obtížnosti, s častějšími změnami charakteristik trhu či případně s výstupy v angličtině. Využily by se tak i další možnosti, které manažerská simulační hra nabízí.

## Literatura

- [1] Činnosti k procvičení [online] 2012. [cit. 2012-04-6]. Dostupné z WWW: <https://pruvodce.vspj.cz/kes-fr-pruvodce/kes-fr-pruvodce-cinnosti>
- [2] Sylaby předmětů [online] 2012. [cit. 2012-04-6]. Dostupné z WWW: <https://is.vspj.cz/studijni-plany/index/plan/24>  
<http://is.vstecb.cz/predmety/>  
<https://isis.vse.cz/katalog/>  
<http://is.mendelu.cz/katalog/>  
<http://is.muni.cz/predmety/>  
<https://www.vutbr.cz/studium/predmety>  
[http://www.svse.cz/studium-studijni\\_obory-ucetnictvi\\_a\\_financni\\_rizeni\\_podniku-studijni\\_plan\\_prezencni\\_forma](http://www.svse.cz/studium-studijni_obory-ucetnictvi_a_financni_rizeni_podniku-studijni_plan_prezencni_forma)
- [3] Počítačová simulace TITAN [online] 2012. [cit. 2012-04-6]. Dostupné z WWW: <http://www.jacr.cz/ke-stazeni/vyukove-a-metodicke-materialy/titan/>

## Kontaktní údaje

Ing. Lenka Lízalová, Ph.D.  
 VŠPJ, katedra ekonomických studií  
 tel.: 567 141 217  
 e-mail: [lizalova@vspj.cz](mailto:lizalova@vspj.cz)



# Jak se učí makroekonomie na vysokých školách

**Petr Musil**

## **Abstrakt**

*Cílem příspěvku je komparace základního kurzu makroekonomie, vyučovaného na Vysoké škole polytechnické a na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Komparovanými prvky jsou především studijní literatura, požadavky na studenty a způsob zakončení kurzu. Zhodnoceny budou také výhody a nevýhody komparovaných přístupů.*

**Klíčová slova:** komparace, makroekonomie

## **Úvod**

Ekonomická teorie je velmi zajímavou společenskou vědou. Někdy se mylně předpokládá, že cílem ekonomie je studentům předložit návod k tomu, jak mají ekonomicky myslet, či jak se mají rozhodovat v různých situacích, kdy jsou postaveni před volbu o tom, co si koupí, kam půjdou pracovat či komu mají svěžit své peníze. Tak to ovšem není. Ekonomická teorie je vědou, která se pouze snaží vysvětlit, proč se lidé v ekonomických otázkách chovají tak, jak se chovají, na základě čehož lze následně formulovat různé predikce zamýšlených opatření nebo zásahů do fungování trhů nebo celého národního hospodářství. Z tohoto důvodu lze ekonomii považovat za velice důležitou vědní disciplínu, která může studentům odhalit netušené obzory, které je mohou nesmírně obohatit. Proto je i důležité, jakým způsobem se studenti s ekonomickou teorií seznamují, o jakou literaturu se kurz ekonomie opírá, jaké metody jsou při výuce využívány a jaké nároky jsou na studenty kladeny. Jelikož mám zkušenost s výukou základního kurzu ekonomie na dvou veřejných vysokých školách (VŠPJ a ESF MU), zvolil jsem jako cíl tohoto příspěvku provést porovnání pojetí základního kurzu makroekonomie právě na výše zmíněných ústavech. Cílem určitě není rozhodnout, kde je makroekonomie vyučována lépe, ale pouhá komparace obou přístupů s tím, že budou vypíchnuty výhody či nevýhody a možné nastolení otázek, jak by se případně mohla výuka kurzu makroekonomie na VŠPJ obohatit či zatraktivnit pro studenty.

## Materiál a metody

V příspěvku bude vycházeno z nastavení základního kurzu makroekonomie na obou školách, které je k dispozici v informačních systémech obou institucí, tj. cíle kurzu, obsahová náplň, literatura, týdenní hodinová dotace a způsob zakončení kurzu. Pro naplnění cíle příspěvku bude využita zejména metoda komparace, popř. analýzy.

## Výsledky a diskuse

Komparaci základního kurzu makroekonomie, vyučovaného na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity a Vysoké školy polytechnické v Jihlavě začneme tím, že se seznámíme s cílem kurzu, tak jak je definovaný v informačních systémech obou škol, viz následující tabulka.

<b>Cíl předmětu Makroekonomie 1 na ESF MU v Brně</b>	<b>Cíl předmětu Makroekonomie na VŠP Jihlava</b>
<i>Úvodní část je věnována problematice měření výkonnosti národního hospodářství, problematice ekonomické rovnováhy, příčinám a projevům cyklických oscilací. V další části kurzu je objasněna podstata peněz, struktura bankovní soustavy a základní souvislosti inflace. Vysvětlena je ekonomická funkce státu, cíle a nástroje hospodářské politiky; základní souvislosti monetární politiky, fiskální politiky, vnější obchodní a důchodové politiky. Podmínky ke zkoušce: test, prezentace znalostí na seminářích, zpracování autokorekčních cvičení.</i>	<i>Cílem kurzu je vybavit studenty základními znalostmi z oblasti makroekonomických teorií. Student se v kurzu seznámí se způsoby měření výstupu hospodářství, dozví se, jaké faktory ovlivňují velikost výstupu a proč vláda do hospodářství zasahuje. Seznámí se s pojmy inflace, nezaměstnanost a možnými příčinami těchto jevů. V závěru kurzu se dozví, proč dochází k mezinárodnímu obchodu a co je jeho motivem, na čem závisí výše měnového kurzu a jaké jsou výhody či nevýhody přijetí jednotné měny. Kurz umožní studentům proniknout do makroekonomických teorií, osvojit si řetězce vazeb a pochopit a umět vysvětlit běžnou hospodářskou realitu či příčiny konkrétních makroekonomických jevů. Kurz dále rozvine schopnosti studenta vyhledávat, třídit a správně interpretovat makroekonomická data a vytvoří předpoklady pro samostatné ekonomické myšlení.</i>

Zdroj: Informační systémy MU a VŠPJ (2012)

Pokud budeme zkoumat formální stránku věci, pak je patrné, že cíl kurzu je lépe definovaný na VŠPJ. ESF-MU pouze stroze říká, co je obsahovou náplní kurzu, nicméně není zcela jasné, jak se znalost studenta změní poté, co tento kurz absolvuje. Nicméně se dá předpokládat, že cíle kurzu na obou školách budou podobné, což je patrné z obsahové náplně kurzů.

Obsahová náplň základního kurzu makroekonomie na ESF-MU je již uvedena ve výše zmíněném cíli kurzu, tudíž zbývá její porovnání s obsahovou náplní téhož kurzu na VŠPJ. Kurz makroekonomie na VŠPJ obsahuje 13 témat, která studenty seznámí se základními makroekonomickými agregáty, jako je HDP, nezaměstnanost, inflace, dále jsou pak analyzovány modely ekonomické rovnováhy jak z keynesiánského, tak z neoklasického pohledu, přes problematiku hospodářského růstu, role státu v ekonomice až po vnější ekonomické vztahy. Z tohoto pohledu můžeme oba kurzy považovat za zcela ekvivalentní.

Jistý rozdíl můžeme sledovat v literatuře, o kterou se porovnávají kurzy opírají. Zatímco na ESF-MU je kurz opřen pouze o jednu respektive dvě učebnice, tak na VŠPJ je studentům nabízeno pestřejší portfolio poměrně kvalitních zdrojů. ESF-MU dělí literaturu na tzv. povinnou a doporučenou. V obou kategoriích je pak zastoupena jediná učebnice. Povinnou literaturou k základnímu kurzu makroekonomie na ESF-MU je učebnice *Zásady ekonomie*, jejímž autorem je Gregory N. Mankiw, doporučenou literaturou je pak učebnice *Ekonomie* od kolektivu autorů. Výhodou obou zmíněných učebnic je fakt, že obsahují jak výklad makroekonomie, tak výklad mikroekonomie, což je výhodné pro studenty, protože jim jediná učebnice vystačí na celý akademický rok (mikroekonomie se zpravidla učí v podzimním semestru, makroekonomie hned v semestru následujícím). Osobně však nepovažuji za příliš šťastné, stavět jeden z klíčových kurzů na vysoké škole ekonomického směru pouze na jediné, případně dvou učebnicích. Ačkoli lze namítnout, že jedna učebnice vylučuje různorodost kurzu, respektive to, že studenti by případně nevěděli, ze které učebnice se připravovat na zkoušku, domnívám se, že studentům by mělo být doporučeno studium z více zdrojů. Jedině tak si mohou studenti učinit vlastní názor na právě probíranou problematiku a nejsou tak vystaveni pouze jedinému výkladu, což je u takové vědní disciplíny jakou je ekonomie, dosti důležité. Druhou výtku bych směřoval k samotné učebnici G. N. Mankiwa. Domnívám se, že tato učebnice může být výbornou pro americké studenty, jelikož případové studie jsou aplikovány převážně na podmínky americké ekonomiky, nicméně z vlastní zkušenosti mohu říci, že právě toto bývá častou příčinou toho, že studenti výkladu ne vždy porozumí. To je další důvod pro to, aby studenti byli seznámeni i s učebnicemi domácí

provenience, ve kterých se autoři snaží vysvětlit teorii na českých reáliích.

Kurz makroekonomie na VŠPJ je opřen o celkem 4 zdroje, a to v členění na literaturu základní a doporučenou. Do základní literatury je zařazena učebnice *Ekonomie* od Roberta Holmana a dále pak učebnice *Ekonomie* od kolektivu autorů (jde o tutéž učebnici, která je doporučenou literaturou k makroekonomii na ESF-MU). V doporučené literatuře pak nalezneme již zmíněné *Zásady ekonomie* od G. N. Mankiwa a také světoznámou učebnici *Ekonomie* od autorského dua Samuelson – Nordhaus. Literaturu, o kterou je opřen kurz makroekonomie na VŠPJ považují za velice kvalitní a celkem 4 zdroje by měly být zárukou toho, že studenti získají veškeré potřebné informace a budou kvalitně v dané oblasti vzděláni (budou-li mít zájem, samozřejmě).

Pokud jde o hodinovou dotaci, kurz makroekonomie na ESF-MU je koncipován tak, že každý týden se konají dvouhodinové přednášky a dvouhodinová cvičení (jedná se o prezenční formu studia, pochopitelně). Studenti mají k dispozici předem powerpointové prezentace, do kterých si pak na přednášce mohou dělat už jen poznámky. Na cvičení jsou jim předem poskytována zadání a v seminářích pak musí studenti prokazovat připravenost – tj. jsou vyvoláváni, aby odpovídali na otázky, případně aby řešili příklady. Hodinová dotace makroekonomie na VŠPJ je podobná s tím, že týdně se konají dvouhodinové přednášky a každý týden se rovněž konají cvičení, ta jsou však pouze jednohodinová. Materiály mají studenti k dispozici předem, podobně jako na ESF-MU, a to prostřednictvím e-learningu.

Aby student úspěšně kurz zakončil, musí na ESF splnit následující podmínky:

- musí se aktivně účastnit cvičení, kde je jejich aktivita známkována a výsledná známka pak tvoří 20 % z celkové známky. Studenti mohou na cvičeních chybět maximálně dvakrát, přičemž všechny absence nad tento povolený limit musejí mít řádně omluveny
- musí absolvovat tři průběžné testy během semestru s tím, že jejich průměrná úspěšnost musí být alespoň 60 %, aby byli připuštěni ke zkoušce. Výsledek těchto průběžných testů tvoří 40 % z celkové známky
- pokud splňují podmínky pro připuštění ke zkoušce, musí se zúčastnit zkuškového testu, který musí napsat minimálně na 60 % a výsledek testu pak tvoří zbývajících 40 % celkové známky

Podmínky pro absolvování makroekonomie na VŠPJ jsou následující:

- aktivní účast na seminářích, kterou se myslí to, že student je připraven a dokáže odpovědět na otázky, které jsou mu předem poskytnuty přes e-learning.
- jsou povoleny maximálně dvě neomluvené absence, přičemž za neomluvenou absenci se považuje i to, že student sice je na cvičení přítomen, ale není připraven
- absolvování zápočtového testu v posledním výukovém týdnu, který musí student zvládnout alespoň na 60 % s tím, že existuje jedna možnost opravy. Pokud student neuspěje, není připuštěn ke zkoušce a musí předmět opakovat.
- absolvování zkouškového testu s úspěšností alespoň 60 %

Pokud srovnáme kritéria pro absolvování kurzu v prezenční formě studia na obou školách, můžeme říci, že jsou poměrně tvrdá a nekompromisní. Sice se od sebe mírně liší, nicméně se domnívám, že znalosti a připravenost studentů prověří dostačujícím způsobem, o čemž také hovoří následné ohlasy studentů.

## **Závěr**

V příspěvku byla provedena komparace nastavení základních kurzů makroekonomie, které měl, případně má autor možnost porovnat z hlediska vyučujícího, a to na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně a Vysoké škole polytechnické v Jihlavě.

Na základě této komparace lze vyslovit závěr, že oba porovnávané kurzy jsou v zásadě shodné, respektive, že znalosti a dovednosti, které získá absolvent kurzu na ESF-MU a na VŠPJ jsou srovnatelné. Nastavení obou kurzů se mírně liší, zejména na ESF-MU je student zřejmě pod větším tlakem v průběhu celého semestru, neboť de facto od počátku do konce se jeho aktivita či neaktivita, připravenost nebo nepřipravenost promítají do výsledného hodnocení. Kurz makroekonomie na VŠPJ je sice také nastaven tak, že student by si neměl dovolit docházet na cvičení nepřipravený, ale větší tlak je na studenta vyvinut až v samotném závěru semestru, kdy je nejprve podroben zápočtovému testu a následně pak testu zkouškovému.

Podle mého názoru nelze říci, které nastavení je lepší, oboje má své výhody a své nevýhody. Výhodou nastavení na ESF-MU je to, že student je vlastně neustále prověřován ze svých znalostí. Nevýhodou však je, že takovýto systém klade daleko větší nároky na vyučující. Další nevýhoda spočívá v tom, že průběh cvičení má být ekvivalentní, tj. výsledek studenta nesmí záviset na tom, který vyučující vedl jeho cvičení. Zde už je trochu problém, neboť každý vyučující je jiný, považuje za důležité

něco jiného a i způsob výkladu se může trochu lišit. Výhoda nastavení kurzu na VŠPJ je právě v tom, že cvičení jsou v zásadě ekvivalentní, neboť student dostává předem jasné zadání, které neumožňuje cvičícímu, aby se výrazně odchyloval. Určitou nevýhodou pak může být hodinová dotace cvičení, které trvá jen 45 minut.

## Literatura

- [1] Holman, R. *Ekonomie*. 5. vydání, Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5
- [2] Informační systém MU – informace o kurzu Makroekonomie 1
- [3] Informační systém VŠPJ – informace o kurzu Makroekonomie
- [4] Mankiw, N.G. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-891-1
- [5] Musil, P., Fuchs, K., Franc, A., Grigarčíková, Š. *Ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-126-7
- [6] Samuelson, P.A., Nordhaus, W. D. *Ekonomie*. 18. vydání, Praha: Svoboda, 2008, ISBN 80-205-0590-3

## Kontaktní údaje

Ing. Petr Musil, Ph.D.  
Katedra ekonomických studií VŠPJ  
Tolstého 16, Jihlava  
e-mail: [petrmusil1977@gmail.com](mailto:petrmusil1977@gmail.com)

# Daňové právo

## Rambousek Oldřich

### **Abstrakt**

*Tématem tohoto příspěvku jsou dva předměty, jejichž společným jmenovatelem je daňové právo ČR. Na základě stručného vyhodnocení obsahové náplně jednotlivých předmětů lze vyvodit následující závěry včetně návrhů možného řešení.*

**Klíčová slova:** *Daňové právo, daň z příjmů, daň z přidané hodnoty, daňový řád, pracovní právní vztahy, mzdový systém, systém odměňování*

### **Úvod**

Za klíčová slova v rámci budování konkurenceschopnosti ČR lze označit „investiční prostředí, podnikatelské prostředí a inovace“. Schopnost vyrábět inovativní výrobky a služby za použití nejmodernějších metod stává klíčovým zdrojem konkurenční výhody.

Nerespektování těchto předpokladů přináší vážné ekonomické problémy včetně poklesu životní úrovně, o čemž nás přesvědčuje současný ekonomický vývoj v některých evropských státech.

V rámci tohoto prostředí za prvořadý úkol školství lze označit přípravu (výchovu) studentů jako budoucích řídicích „kádrů“, odborných specialistů, prvotřídních pedagogů apod.

Cílem tohoto příspěvku je zpřesnění (úprava) obsahu uvedených předmětů v návaznosti na potřeby současného ekonomicko-hospodářského prostředí ČR.

### **Daně pro finanční řízení**

Základní charakteristika předmětu z pohledu výuky:

- Za pilíře daňového práva můžeme označit tři obsáhlé právní normy (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění, Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád v platném znění), které ovlivňují činnost (život) celé společnosti tzn. jak osob podnikajících (fyzických i právnických) tak i nepodnikajících.

- Daňové právní normy jsou speciální normy, které jsou v rámci daňového řízení nadřazeny všem ostatním právním normám.
- Jedná se o právní normy s neuvěřitelným množstvím změn a doplňků
- Vliv daňového práva na rozhodování v rámci firemního řízení je odlišný od velikosti firmy

#### Srovnání výuky kurzu s VUT Brno fakulta podnikatelská

<b>VŠ</b>	<b>Název kurzu</b>	<b>Obsah kurzu</b>	<b>Cíl kurzu</b>	<b>Výstupy z učení</b>
VŠPJ	Daně pro FŘ (DAN)	<p><b>Zákon č.:</b></p> <p>586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění</p> <p>235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění</p> <p>16/1993 Sb., o dani silniční v platném znění</p> <p>338/1992 Sb., o dani z nemovitostí v platném znění</p> <p>357/ 1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí v platném znění</p> <p>280/2009 Sb., daňový řád v platném znění</p> <p>100/1998 Sb., o sociálním zabezpečení v platném znění</p> <p>592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění v platném znění</p>	<p><b>Cíl:</b></p> <p>Základní orientaci v daňové soustavě ČR.</p>	<p><b>Znalosti a dovednosti:</b></p> <p>Student dokáže charakterizovat daňovou soustavu ČR. Umí vysvětlit principy jednotlivých daní, zná zásady pro sestavení daňových přiznání.</p> <p>Student dokáže analyzovat data dle jednotlivých dílčích základů daně v členění „daňově účinné a daňově neúčinné“ a následně sesadit příslušné daňové přiznání.</p>



VUT	Zdanění fyzických osob	<p><b>Zákon č.:</b> 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění – příslušná ustanovení 100/1998 Sb., o sociálním zabezpečení v platném znění</p> <p>592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění v platném znění</p>	<p><b>Cíl:</b> Seznámit studenty s touto právní normou, na příkladech a výpočtech naučit a procvičovat její aplikaci v praxi</p>	<p><b>Znalosti a dovednosti:</b> Studenti se naučí se zákonem pracovat a aplikovat jej v konkrétních případech.</p>
VUT	Zdanění právnických osob	<p><b>Zákon č.:</b> 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění – příslušná ustanovení</p>	<p><b>Cíl:</b> Osvojení teoretických základů a metodických postupů potřebných pro správné určení daňové povinnosti poplatníka</p>	<p><b>Znalosti a dovednosti:</b> Studenti budou znát základní pojmy z oblasti zdaňování právnických osob, naučí se jednotlivé vazby na ostatní zákony, osvojí si praktické způsoby při určování daňových povinností</p>
VUT	Daň z přidané hodnoty	<p><b>Zákon č.:</b> 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění</p>	<p><b>Cíl:</b> Osvojení teoretických základů a metodických postupů potřebných pro správné vyhodnocení určení daňové povinnosti poplatníka</p>	<p><b>Znalosti a dovednosti:</b> Studenti budou znát základní pojmy zákona. Budou umět stanovit předmět daně, místo zdanitelného plnění a posoudit den uskutečnění zdanitelného plnění v konkrétních případech. Tyto znalosti budou umět aplikovat nejen u tuzemských plnění, ale i při plnění v EU.</p>

<b>VUT</b>	<b>Daňové řízení a soudní ochrana</b>	<b>Zákon č.:</b> 280/2009 Sb., daňový řád v platném znění	<b>Cíl:</b> Seznámit studenty s daňovým řádem jako se základním procesně právním předpisem pro uplatňování jednotlivých daňových zákonů v praxi	<b>Znalosti a dovednosti:</b> Studenti budou znát jak teorii daňového procesního práva, tak praktické postupy při uplatňování daňového řádu. Osvojí si základní dovednosti při zpracování podání v daňovém řízení.
------------	---------------------------------------	--	---	--

Provedené porovnání prokazuje totožný obsah výuky na obou fakultách, diametrální rozdíl je však v jejím rozsahu. Rozsah předmětu Daně pro FR, realizovaný VSPJ je na fakultě podnikatelské VUT v Brně vyučován v rámci čtyřech na sebe navazujících kurzech.

Budeme-li vycházet z provedeného srovnání a z předpokladu, že příslušné znalosti v oboru daňového práva (oborové znalosti, oborové kompetence) jsou samozřejmostí, je důležité nastolit změnu rozsahu výuky s prvořadou prioritou praktických znalostí a dovedností.

- Výuku tohoto oboru rozdělit min. do dvou předmětů s obsahovým vymezením:
  - a) **Daně z příjmů**, Cestovní náhrady, Daň silniční, Sociální a zdravotní pojištění
  - b) **Daň z přidané hodnoty a Daňový řád**, Daň z nemovitostí, Daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí
- Výuku zaměřit na získání dovedností a znalostí principů daňového práva jako celku i jednotlivých právních norem.
- V rámci výuky v maximální míře využívat stanovisek MF ČR a Komory daňových poradců.
- Zdůraznit a vysvětlit vazbu na účetnictví a daňovou evidenci.

### **Odměňování a mzdové praktikum**

Základní charakteristika předmětu z pohledu výuky:

- Oblast pracovněprávních vztahů především ve vazbě na zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, zákon

č. 40/1964 Sb., občanský zákoník v platném znění a další právní normy jako zákon o zaměstnanosti, kolektivním vyjednávání, inspekci práce, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, minimální mzdě, atd. (dále jen „oblast pracovněprávních vztahů“).

- Oblast daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti dle ustanovení zákona č. 586/1992 S., o daních z příjmů v platném znění (dále jen „daňového práva“)
- Tvorba a zavádění mzdových systémů.

Cílem výuky je prohloubit poznatky v oblasti odměňování, seznámit se s pravidly pracovněprávních vztahů, mzdové agendy, daně z příjmů, sociálního a zdravotního pojištění.

Vzhledem k tomu, že zde dochází k propojení mnoha právních norem, především v „oblasti pracovněprávních vztahů“, stává se výuka tvorby a zavádění mzdových systémů (systémů odměňování) okrajovou záležitostí. Přitom odměňování je jedním ze základních prvků řízení lidských zdrojů.

Má-li být dosaženo standartní úrovně znalostí, je nutné výuku předmětu „Odměňování a mzdové praktikum“ v tomto pojetí ukončit a obsah tohoto předmětu rozdělit a začlenit do výuky v rámci jednotlivých odborností. Měřitelnými výstupy musí být opět znalost základních principů „pracovněprávních vztahů“, „daňového práva“, v oblasti řízení lidských zdrojů především reálný návrh mzdového systému.

## **Závěr**

Přestože uvedené předměty mají společné prvky – oblast daně z příjmů a účetnictví, náplně (témata) jednotlivých oborů jsou si velice vzdálená.

Daňové právo ČR ovlivňuje společnost jako celek, vstupuje do všech oblastí a činností, ovlivňuje tedy i systémy odměňování. Ovšem obor odměňování, který lze charakterizovat jako tvorbu a zavedení systému je především základním a nejdůležitějším prvkem řízení lidských zdrojů.

Je tedy žádoucí a nutné aby došlo k úpravě (navýšení) výuky oboru daňového práva při respektování jeho rozsahu a členění s tím, že tvorba a zavádění systémů odměňování bude začleněno do oblasti „Řízení lidských zdrojů“.

Pro budoucí uplatnění absolventů je bezpodmínečně nutná znalost základních principů fungování jednotlivých systémů a schopnost s těmito systémy pracovat. Úzká specializace výuky se zaměřením na princip fungování systémů je cestou jak tohoto cíle dosáhnout.

## **Kontaktní údaje**

Ing. Oldřich Rambousek Ph.D.  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [rambou03@vspj.cz](mailto:rambou03@vspj.cz)

# Srovnání výuky předmětu Manažerské účetnictví na vybraných vysokých školách

Ladislav Šiška, Irena Fatrová

## **Abstrakt**

*Článek srovnává zaměření, výukové cíle a obsah předmětů Manažerské účetnictví na vybraných vysokých školách. Stranou komparace nezůstává ani zařazení předmětu do studijního ročníku, hodinová a kreditová dotace. Srovnání výuky na sedmi analyzovaných vysokých školách ukazuje značnou obsahovou shodu založenou obdobnou studijní literaturou, naopak značně se liší zejména kreditová dotace a částečně též zařazení do ročníku studia.*

**Klíčová slova:** manažerské účetnictví, výuka, znalosti, dovednosti

## **Úvod**

Předmět Managerské účetnictví (dále jen "MÚ") je zařazen do 4. semestru doporučeného studijního plánu oboru Finance a řízení (dále jen "FR"), jenž je vyučován na Vysoké škole polytechnické Jihlava (dále jen "VŠPJ").

Cílem tohoto příspěvku je srovnat obsah a cíle předmětu MÚ na VŠPJ s obdobnými předměty vyučovanými na jiných vysokých školách. V návaznosti na tuto komparaci pak odvodit doporučení pro případné úpravy jeho výuky na VŠPJ a vytipovat vhodné činnosti, které je možné procvičovat na celosemestrální praxi studentů oboru FR.

Konkrétně bude předmět Manažerské účetnictví srovnáván napříč vybranými vysokými školami z pohledu následujících kritérií:

1. Cíle výuky předmětu vč. vymezení tzv. výstupů z učení (learning outcomes) v podobě znalostí a dovedností.
2. Obsah a základní literatura.
3. Zařazení do semestru a návaznosti na další předměty.

Pro komparaci byly zvoleny ekonomické fakulty a obory následujících konkurenčních vysokých škol:

- Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice (dále jen "VŠTE"),
- Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické Jindřichův Hradec ("FM VŠE"),
- Provozně ekonomická fakulta Mendelovy univerzity (dále jen "PEF MendelU"),
- Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity (dále jen "ESF MU"),
- Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně (dále jen "FP VUT") a
- Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo (SVŠE).

### Komparace cílů a výstupů z učení předmětů MÚ

Cíle předmětů MÚ doplněné o znalosti a dovednosti jsou shrnuty v následující tabulce 1.

**Tabulka 1: Srovnání výuky kurzu Mikroekonomie na vybraných vysokých školách**

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
VŠPJ	Cílem kurzu je prohloubit znalosti studentů, které nabyli předchozím studiem účetnictví, a rozšířit je o znalost základních nástrojů, které se používají při vnitropodnikovém ekonomickém řízení organizací. Na přednáškách je představena logika ekonomického řízení podniku, vytvoření ekonomické struktury středisek, jež je nutným předpokladem pro uplatnění ekonomického řízení, a základní nástroje takového řízení v podobě kalkulací, rozpočtů a nákladového účetnictví. Na cvičeních jsou tyto nástroje aplikovány na zjednodušených příkladech.	<p><b>Znalosti:</b> Student umí vysvětlit logiku ekonomického řízení a zdůvodnit potřebu ekonomické struktury středisek pro jeho uplatnění. Dokáže vyjmenovat a vysvětlit základní principy metod uplatňovaných při kalkulování, sestavování rozpočtů a při účtování ve vnitropodnikovém nákladovém účetnictví. Umí rozebrat vzájemné souvislosti trojice hlavních nástrojů ekonomického řízení. Chápe význam stanovení cílových hodnot ekonomických veličin předem a zná způsoby jejich srovnání s výslednými údaji nákladového účetnictví při kontrole hospodaření.</p> <p><b>Dovednosti:</b> Student umí zalkulovat náklady výkonů, sestavit rozpočet konkrétního střediska. Na základě popisu hlavních charakteristik účetně-ekonomického modelu podniku dokáže zaúčtovat typické výrobně-provozní transakce ve vnitropodnikovém</p>

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
		nákladovém účetnictví podniku. Dokáže vyhodnotit plnění rozpočtů nákladů a plnění rozpočtovaného zisku.
VŠTE	Cílem předmětu je seznámit studenty se základními operacemi v nákladovém a manažerském účetnictví, jejich vzájemných vazbách a souvislostech. Důraz je kladen na schopnost hlubší orientace v nákladovém účetnictví.	<p><b>Znalosti:</b> Úspěšný absolvent předmětu: - umí popsat a vysvětlit základní operace v nákladovém a manažerském účetnictví - ovládá znalosti z oblasti kalkulací a jejich tvorby, organizace vnitropodnikového účetnictví a základních postupů rozpočtování - umí vysvětlit základní účetní operace vnitropodnikového účetnictví.</p> <p><b>Dovednosti:</b> - aplikuje získané znalosti na praktických příkladech.</p>
FM VŠE	Cílem předmětu je objasnění principů, metod a nástrojů manažerského účetnictví jako obecně uznávané disciplíny. Seznámení se s informačními nástroji, které slouží k řízení uvnitř podniku..	<b>Znalosti/Dovednosti:</b> Po úspěšném absolvování kurzu bude student umět zvolit vhodný model vnitropodnikového účetnictví pro konkrétní podnik. Zvládne sestavit např. kalkulaci nákladů nebo ceny, případně celý kalkulační systém ve firmě.
PEF MendelU	Poskytnout studentům přehled o možnostech zpracování účetních informací prostřednictvím metodických prostředků manažerského účetnictví, možnostech jejich využití pro hodnotové řízení podniku i jeho vnitropodnikových organizačních jednotek.	<b>Oborově specifické kompetence:</b> Schopnost aplikace účetních metod ve vztahu k předmětu činnosti. Využití informací pro řízení a rozhodování.
ESF	V tomto předmětu se studenti naučí základní principy mikroekonomie. Seznámí se s koncepty preferencí, nákladů, výnosů, nabídky, poptávky, elasticity, firmy, trhu, externalit apod. a s jejich vzájemnými vztahy. Studenti porozumí fungování tržního procesu a vlivu tržní struktury.	<b>Znalosti/Dovednosti:</b> Na konci tohoto kurzu bude student schopen: porozumět a vysvětlit systém manažerského účetnictví, jenž sestává z rozpočtů, z kalkulací a z nákladového účetnictví; vypočítat náklady výrobků, služeb či podnikových činností; sestavit rozpočty; zaúčtovat typické transakce v nákladovém účetnictví; navrhnout systém nákladového účetnictví; interpretovat data získaná z nákladového účetnictví.
FP VUT	Cílem předmětu - pochopit význam vývoj a vzájemný vztah mezi nákladovým a manažerským účetnictvím	<b>Výstupy studia a kompetence:</b> - student bude schopen diferencovat mezi možnostmi a významem nákladového a manažerského účetnictví

VŠ	Cíl	Výstupy z učení
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pochopit význam jaký má druh činnosti firmy na nákladové účetnictví</li> <li>- získat praktické dovednosti pro analýzu účetních výkazů firmy (fundamentální analýzu)</li> <li>- získat teoretické i praktické dovednosti pro zpracování rozpočtů dlouhodobých, krátkodobých a rozpočtů režijních nákladů)</li> <li>- osvojit si principy Metody Standardních nákladů a možnosti jejího použití v sériové, kusové, homogenní a sdružené výrobě, a také u režijních nákladů)</li> <li>- pochopit význam, principy a základní aplikace odpovědnostního účetnictví</li> <li>- osvojit si teoretické poznatky a základní praktické aplikace při řešení rozhodovacích úloh nevyžadujících vklady prostředků a vyžadujících vklady prostředků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pochopí význam jaký má druh činnosti firmy na nákladové účetnictví</li> <li>- naučí se provádět analýzu účetních výkazů firmy (fundamentální analýzu)</li> <li>- naučí se sestavovat zjednodušené rozpočty dlouhodobé, krátkodobé a rozpočty režijních nákladů</li> <li>- osvojí si principy použití metody Standardních nákladů a odlišnosti její aplikace v sériové, kusové, homogenní a sdružené výrobě, a také u režijních nákladů</li> <li>- pochopí význam, a osvojí si principy a základní aplikace odpovědnostního účetnictví</li> <li>- osvojí si teoretické poznatky a základní praktické aplikace při řešení rozhodovacích úloh nevyžadujících vklady prostředků a vyžadujících vklady prostředků</li> </ul>
SVŠE	<p>Předmět manažerské účetnictví úzce navazuje na Účetnictví I, II, které vysvětluje základní pojmy nákladového účetnictví, přičemž se omezuje na zjišťování jevů, které se udály v minulosti. Manažerské účetnictví rozvíjí dále orientaci na minulé jevy ve specifických podmínkách průmyslových podniků, popř. podniků služeb. Jádrem předmětu je využití informací, které poskytuje manažerské účetnictví pro potřeby řídicích pracovníků (manažerů), a to jak při běžné kontrole, tak i pro stanovení úkolů pomocí rozpočtů a plánů. Základem stanovení těchto úkolů je rozhodování řídicích pracovníků na základě informací poskytovaných manažerským účetnictvím, které vysvětluje a hodnotí využití ekonomických nástrojů pro útvárové odpovědnostní řízení ve vazbě na systém stimulace.</p>	Nerozvedeny

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].



## Komparace obsahu a základní literatury k MÚ

Obsah předmětu MÚ se příliš neliší mezi jednotlivými analyzovanými VŠ. Nahrává tomu skutečnost, že téměř na všech VŠ jsou používány stejné učebnice z pera kolektivu vyučujících na Katedře manažerského účetnictví VŠE, a sice autorů Fibírové, Krále, Šoljakové a Wagnera (viz tabulka 2 níže). Tyto základní tituly jsou případně doplňovány vlastními učebnicemi a učebními texty konkrétních vyučujících, případně americkou učebnicí Garissona (PEF MendelU).

**Tabulka 2: Srovnání základní literatury k MÚ na vybraných VŠ**

VŠ	Základní literatura
VŠPJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hradecký, Mojmir - Lanča, Jiří - Šiška, Ladislav. Manažerské účetnictví. Praha : Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.</li> </ul>
VŠTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, J., WAGNER, J. Nákladové účetnictví. Praha : Oeconomica VŠE, 2005. ISBN 80 –245-0746-3.</li> <li>KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.</li> <li>LANG, H. Manažerské účetnictví. Praha : C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8.</li> </ul>
FM VŠE	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIBÍROVÁ, J. -- ŠOLJAKOVÁ, L. -- WAGNER, J. Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I). PRAHA OECONOMICA, 2004 ISBN: 80-245-0746-3</li> <li>KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0</li> <li>STEJSKALOVÁ, I. Manažerské účetnictví : Učební pomůcka. Praha : Oeconomica, 2005.</li> </ul>
PEF Mendel U	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, J., WAGNER, J. Nákladové účetnictví. Praha : Oeconomica VŠE, 2005. ISBN 80-245-0746-3.</li> <li>GARRISON, R. H.. Managerial accounting: Concepts for planning, control, decisionmaking. Homewood: Irwin, 1991. ISBN 0-256-08947-7</li> <li>KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-141-6.</li> <li>SCHROLL, R. Manažerské účetnictví v podmínkách tržního hospodářství. Praha: Trizonia, 1997. ISBN 80-85573-22-9</li> </ul>
ESF MU	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRADECKÝ, Mojmir a Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3</li> <li>ŠIŠKA, Ladislav a Jana MAJEROVÁ a Lucie HUBACZOVÁ. Cvičebnice manažerského účetnictví. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 85 s. ISBN 978-80-210-5730-2.</li> </ul>
FP VUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.</li> <li>KRÁL, Bohumil a kolektiv: Manažerské účetnictví – 2.rozšířené vydání.. Praha, Management Press, 2008, 622 stran, ISBN 978-80-7261-141- 6.</li> </ul>

VŠ	Základní literatura
SVŠE	<ul style="list-style-type: none"> <li>ŠOLJAKOVÁ, L.- KRÁL, B.: Manažerské účetnictví. Případové studie a příklady. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1297-6.</li> <li>ŠOLJAKOVÁ, L.: Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-1</li> <li>FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J.: Nákladové a manažerské účetnictví. Praha : ASPI, 2007. 432 S. ISBN 978-80-7357-299-0.</li> </ul>

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].

## Zařazení do semestru a návaznosti MÚ

Z pohledu zařazení MÚ do semestru, převládá jeho zařazení na přelom druhého a třetího ročníku bakalářského studia (tj. 4. nebo 5. semestr). Na některých brněnských školách je zařazen až v navazujícím magisterském studiu. S výjimkou VŠTE se jedná o předmět povinný pro ekonomické obory. Detaily pro jednotlivé školy rozvádí tabulka 3.

**Tabulka 3: Zařazení kurzu MÚ na vybraných vysokých školách**

VŠ	Semestr/ povinnost	Vstupní požadavek	Hodiny (předn./cvič. za týden; kombi.)	Kredity / Zakončení
VŠPJ	4. semestr/povinný	Fin.účet.1	P-2/2, K-14 hod.	6 kr. / z, zk
VŠTE	4. semestr/povinně volitelný	UCE_1 výhodou	P-2/2, <i>není</i>	4 kr. / zk
FM VŠE	5.,6. sem./povinný	-	P-1/1, K-4 hod.	6 kr. / zk
PEF Mendel U	<b>Navazující mag.</b> /povinný	Státní bakalářská zkouška	P-2/1, K-16 hod.	6 kr. / zk
ESF	5.semestr/povinný	FU1,2	P-2/2, K-12 hodin	8 kr. / zk
FP VUT	<b>Navazující mag</b> 3. sem./povinný	-	P-2/1	5 kr. / z, zk
SVŠE	5. sem. /povinný	-	P-2/2, K-18	5 kr. / z, zk

Zdroj: Autoři dle [1], [2], [3], [4], [5], [6].

Přes obsahovou shodu a z velké části i shodu v dotaci přímé výuky a ukončení zkouškou se silně liší udělované kredity od 4. kreditů na VŠTE až po 8 kreditů na ESF MU.

## Vytipované činnosti k procvičení na praxi

Vzhledem k výstupům předmětu MÚ (viz tabulka 1 výše) byly pro účely procvičení na celosemestrální podnikové praxi navrženy následující činnosti:

- Kritická analýza systému vnitropodnikového ekonomického řízení (rozbor směrnice stanovující rozdělení podniku do středisek, nastavení KPI, způsobu stanovení úkolů, jejich kontroly, zaúčtování ve vnitropodnikovém účetnictví)
- Sestavení rozpočtu konkrétního střediska (uplatnění indexní metody na minulé údaje kombinované s co nejpřesnějším odhadem budoucích trendů)
- Výpočet předběžných a skutečných kalkulací nákladů výrobků a služeb (vč. zdůvodnění způsobů přiřazení nepřímých nákladů a volby rozvrhových základů pro jejich přiřazení)
- Kontrola plnění rozpočtu střediska nebo procesu (rozbor skutečných nákladů, srovnání s rozpočtem, návrh na řešení zjištěných rozdílů)
- Analýza nákladů konkrétního procesu za účelem jeho zlepšení (uplatnění metody Activity Based Costingu, tj. detailní rozbor činností, ze kterých proces sestává, co nejpřesněji vyjádření jejich nákladnosti, složení nákladů celého procesu)
- Identifikace fixních a variabilních nákladů podniku, rozbor krycích příspěvků jednotlivých výrobních/zbožových skupin

## **Závěr**

Provedená srovnávací analýza výuky na ekonomických fakultách a oborech konkurenčních škol ukázala téměř totožný obsah všech předmětů s názvem MÚ. Mezi hlavní témata všech sylabů přitom patří kalkulace (plných i neúplných nákladů), rozpočty (vč. jejich kontroly metodou standardních nákladů), nákladové účetnictví (vedené v jednookruhu i dvouokruhu).

MÚ je na většině škol povinný, příp. povinně volitelný (VŠTE) předmět s hodinovou dotací obvykle 2/2, příp. 2/1 zakončený zkouškou, příp. předcházenou zápočtem. Zařazován je na přelom druhého a třetího ročníku bakalářského studia, na univerzitách není výjimkou jeho zařazení až do navazujícího magisterského studia.

Přes značný soulad obsahu i výstupů předmětů MÚ je značný nesoulad v jeho kreditové dotaci, která sahá od 4 kreditů (VŠTE) až po dvojnásobek 8 kreditů (ESF MU). Nejčteněji je náročnost předmětu pro studenta vyjádřena 6 kredity stejně jako na VŠPJ.

Z provedené analýzy vyplývají následující závěry:

1. Zaměření předmětu MÚ se jeví jako srovnatelné s jinými VŠ. Na řadě analyzovaných škol jsou ve srovnání s VŠPJ výstupy

z učení definovány méně rozsáhle, případně nejsou vůbec členěny na znalosti a dovednosti.

2. Po obsahové stránce je výuka MÚ plně srovnatelná s výukou na analyzovaných VŠ. Z pohledu formy výuky stojí za zvážení, zda výuku neobohatit zařazením případové studie, která by na komplexnějším zadání demonstrovala využití MÚ při řízení podniku.
3. Logickým vstupním předpokladem pro studium předmětu je alespoň základní znalost principů finančního účetnictví.
4. Zařazení do studijního plánu, stejně jako hodinová a kreditová dotace předmětu je srovnatelná s převažující většinou ostatních analyzovaných VŠ.
5. Identifikované činnosti k procvičení na praxi váží na výstupy z učení daného předmětu.

## Literatura

- [1] Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice. *Informace o předmětu MUC Manažerské účetnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://is.vstecb.cz/predmet/vste/leto2012/MUC>
- [2] Vysoká škola ekonomická v Praze. *Sylabus předmětu 6MP304 - Manažerské účetnictví (FMJH - LS 2011/2012)* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=mana%BEersk%E9%20%FA%E8etnictv%ED,Dohledat=Dohledat,fakulta=31160,obdobi=101,obdobi\\_fak=729,obdobi\\_fak=689,jak=dle\\_jmena;predmet=84218](https://isis.vse.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=mana%BEersk%E9%20%FA%E8etnictv%ED,Dohledat=Dohledat,fakulta=31160,obdobi=101,obdobi_fak=729,obdobi_fak=689,jak=dle_jmena;predmet=84218)
- [3] Mendelova univerzita v Brně. *Sylabus předmětu MUC - Manažerské účetnictví (PEF - ZS 2011/2012)* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=mana%BEersk%E9%20%FA%E8etnictv%ED,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle\\_jmena;predmet=60893](http://is.mendelu.cz/katalog/syllabus.pl?zpet=/katalog/index.pl?vzorek=mana%BEersk%E9%20%FA%E8etnictv%ED,Dohledat=Dohledat,obdobi=244,jak=dle_jmena;predmet=60893)
- [4] Masarykova univerzita. *Informace o předmětu BPH\_MAUC Manažerské účetnictví* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/BPH\\_MAUC](http://is.muni.cz/predmet/econ/podzim2011/BPH_MAUC)
- [5] Vysoké učení technické v Brně. *Detail předmětu Manažerské účetnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studium/ects-katalog/detail-predmetu?apid=111342>

[6] Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. *Informace o předmětu Manažerské účetnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.svse.cz/sylab/anotace/1101>

### **Kontaktní údaje**

Ing. Ladislav Šiška, Ph.D.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [siskal@vspj.cz](mailto:siskal@vspj.cz)

Ing. Irena Fatrová  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
e-mail: [fatrova@vspj.cz](mailto:fatrova@vspj.cz)