



# **Ekonomický a finanční výzkum prezentace výsledků doktorandů**

**Mojmír Helísek (ed.)**

Recenzovaný sborník příspěvků z 6. ročníku konference doktorandů  
na Vysoké škole finanční a správní (2019)

# **Ekonomický a finanční výzkum prezentace výsledků doktorandů**

Recenzovaný sborník příspěvků z 6. ročníku konference doktorandů  
na Vysoké škole finanční a správní (2019)

**Mojmír Helísek (ed.)**

## **Ekonomický a finanční výzkum – prezentace výsledků doktorandů**

Recenzovaný sborník příspěvků z 6. ročníku konference doktorandů na Vysoké škole finanční a správní (2019), Vysoká škola finanční a správní, Praha, 19. června 2019

Editor: prof. Ing. Mojmír Helísek, CSc.

Recenzovali:

prof. Ing. Mojmír Helísek, CSc.

Ing. Arnošt Klesla, Ph.D.

Ing. Dana Kubičková, CSc.

PhDr. Ing. Václav Kupec, Ph.D.

JUDr. Ing. Libor Kyncl, Ph.D.

Ing. Yvona Legierská, Ph.D.

doc. Giuseppe Maiello, Ph.D.

Ing. David Mareš, Ph.D., MBA

Ing. Jan Mertl, Ph.D.

Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.

Ing. Naděžda Petřů, Ph.D.

Ing. Lenka Říhová, Ph.D.

Ing. Peter Stuchlík, CSc.

prof. Ing. Jaroslav Vostatek, CSc.

doc. Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D.

Vydalo nakladatelství Vysoké školy finanční a správní, a.s. (University of Finance and Administration)

Estonská 500, 101 00 Praha 10

jako svou 290. publikaci (online 291)

Edice SCIENCEpress

Vydání první

Vydavatelský redaktor Mgr. Petr Mach

Prepress: VŠFS

Tisk: dům tisku, s.r.o., Hvězdoslavova 614/16, 400 03 Ústí nad Labem

Tato publikace ani autorské příspěvky neprošly jazykovou úpravou. Za příspěvky odpovídají autoři. Příspěvky prošly oboustranně anonymním recenzním řízením.

Konference byla financována z prostředků, které Vysoká škola finanční a správní obdržela k účelové podpoře specifického vysokoškolského výzkumu na rok 2019.

© Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2019

**ISBN 978-80-7408-189-7** (print)

**ISBN 978-80-7408-190-3** (online)

# Obsah

Mojmír Helísek ÚVODNÍ SLOVO.....	4
Olga Burianová ALLIANCE IMPORTANCE AND SECURITY CONTINUITY OF FUNDING EUROPEAN BUDGET .....	6
Marián Čvirík EXISTUJE PREPOJENIE MEDZI SPOTREBITEĽSKÝM ETNOCENTRIZMOM A KULTÚRNymi DIMENZIAMI?.....	16
Martin Gorčák VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO RÁMCE FISKÁLNÍHO DOHLEDU NAD FISKÁLNÍMI POLITIKAMI V HOSPODÁŘSKÉ A MĚNOVÉ UNII .....	28
Jan Hladík K ČESKOSLOVENSKÉ BYTOVÉ POLITICE V 60. LETECH.....	41
Miroslav Hostaša SROVNÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V IRÁKU, ZVLÁŠTNOSTI IRÁCKÉHO TRHU A IMPLIKACE PRO ČESKÝ VÝVOZ .....	53
Marcela Hradecká ROBOTICKÝ INTERNÍ AUDIT UPGRADE METODY BALANCED SCORECARD.....	63
Přemysl Písař QUALITY MANAGEMENT IN EUROPEAN SME'S .....	74
Gabriela Poláková MULTI-CRITERIA DECISION MAKING IN SALESFORCE RECRUITMENT.....	85
Tomáš Schneider, Darina Pešáková KOMERČNÍ POJIŠŤOVNY V KONTEXTU ZMĚN ÚČETNICTVÍ.....	96
Yuliia Spitsyna PŘÍČINY RŮSTU PODÍLU PLATEB A INKAS V EURECH MEZI ČESKÝMI PODNIKY A PŘÍČINY RŮSTU EUROVÝCH ÚVĚRŮ.....	103
Jaromír Tichý FINANCOVÁNÍ VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁNÍ NA PRINCIPU PŘENESENÉ CENY.....	112
Andrea Tomášková NÁZEV RODINNÉ SPOLEČNOSTI VE SPOJENÍ SE JMÉNEM RODINY A MOŽNÉ RIZIKO TOHOTO SPOJENÍ .....	123
Helena Valentová SYSTÉM ŘÍZENÍ PODLE TOMÁŠE BATI A JEHO VÝZNAM PRO SOUČASNÉ PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ.....	136

# KONFERENCE DOKTORANDŮ 2019



EKONOMICKÝ A FINANČNÍ VÝZKUM – PREZENTACE VÝSLEDKŮ DOKTORANDŮ  
6. ROČNÍK KONFERENCE NA VYSOKÉ ŠKOLE FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

19. června 2019 od 13:00 hod.,

Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, Praha 10

## ZAHÁJENÍ GARANTEM KONFERENCE

**Mojmír Helísek** – prorektor pro výzkum a vývoj

## VYSTOUPENÍ ÚČASTNÍKŮ

**Gabriela Poláková** (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava) – Multi-criteria decision making in salesforce recruitment

**Olga Burianová** (Vysoká škola finanční a správní) – Alliance Importance and Security Continuity of Funding European Budget

**Přemysl Písař** (Vysoká škola finanční a správní) – Quality management in European small and medium-sized enterprises – empirical study.

**Jan Hladík** (Vysoká škola ekonomická v Praze) – K československé bytové politice v 60. letech

## SKUPINOVÉ FOTO

### COFFEE BREAK

## VYSTOUPENÍ ÚČASTNÍKŮ

**Pavel Makovec** (Vysoká škola ekonomická v Praze) – Optimální výše devizových rezerv centrální banky na příkladu ČNB

**Marcela Hradecká** (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích) – Robotický interní audit upgrade strategické metody Balance Scorecard

**Helena Valentová** (Západočeská univerzita v Plzni) – Systém řízení podniku podle Tomáše Bati a jeho význam pro současné podnikové řízení

## DALŠÍ PŘÍSPĚVKY

**Marián Čvirík** (Ekonomická univerzita v Bratislave) – Existuje prepojenie medzi spotrebiteľským etnocentrizmom a kultúrnymi dimenziami?

**Martin Gorčák** (Vysoká škola ekonomická v Praze) – Vyhodnocení stávajícího rámce fiskálního dohledu nad fiskálními politikami v hospodářské a měnové unii

**Miloslav Hostaša** (Vysoká škola ekonomická v Praze) – Srovnání podnikatelského prostředí v Iráku, zvláštnosti iráckého trhu a implikace pro český vývoz

**Jaromír Tichý** (Vysoká škola finanční a správní) – Financování vysokoškolského vzdělání na principu přenesené ceny

**Andrea Tomášková** (Vysoká škola finanční a správní) – Název rodinné společnosti ve spojení se jménem rodiny a možné riziko tohoto spojení

**Tomáš Schneider, Darina Pešáková** (Mendelova univerzita v Brně) – Komerční pojišťovny v kontextu změn účetnictví

**Yuliia Spitsyna** (Vysoká škola finanční a správní) – Příčiny růstu podílu plateb a inkas v eurech mezi českými podniky a příčiny růstu eurových úvěrů

Z konference bude vydán recenzovaný sborník příspěvků s ISBN v tištěné i on-line podobě.

Konference je podpořena z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum poskytnutých VŠFS na rok 2019.

[www.vsfs.cz](http://www.vsfs.cz)

# Úvodní slovo

**Mojmír Helísek**

Součástí doktorského studia je výzkum, který provádí doktorand pod vedením svého školitele. Povinnost publikovat výsledky výzkumu, zaměřeného na téma disertační práce doktoranda, je v České republice zakotvena v Zákonu o vysokých školách (zákon č. 111/1998 Sb.), ve kterém se v § 47 odst. 4 uvádí: „*Disertační práce musí obsahovat původní a uveřejněné výsledky nebo výsledky přijaté k uveřejnění*“. Jednou z forem publikací jsou příspěvky prezentované na konferencích doktorandů.

Mezi další cíle konference, kromě publikačního výstupu, nesporně patří také získání podnětů pro další výzkum, a to díky kritické diskusi na konferenci. Důležitým přínosem je i zdokonalení se v technice prezentace, v diskusi nad předneseným příspěvkem, v obhajobě příspěvku.

Šestý ročník konference doktorandů na Vysoké škole finanční a správní, s názvem *Ekonomický a finanční výzkum – prezentace výsledků doktorandů*, proběhl dne 19. června 2019 v sídle Vysoké školy finanční a správní v Praze-Vršovicích. Jak se již stalo tradicí, konference se zúčastnili nejen doktorandi z VŠFS, ale i doktorandi z dalších univerzit, a to Vysoké školy ekonomické v Praze, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Mendelovy univerzity v Brně, Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, Západočeské univerzity v Plzni a Ekonomické univerzity v Bratislavě. Jako vždy se na vystoupení doktorandů přišli podívat také někteří školitelé, členové oborové rady doktorského studia a další účastníci.

I letos jsme vyslechli příspěvky z řady oborů, přičemž nejvíce příspěvků bylo z podnikové ekonomiky. Dále šlo o příspěvky z oblasti pojišťovnictví, mezinárodních financí, hospodářské politiky (bytová politika, fiskální politika) a jiné. Prezentace příspěvků byla doprovázena diskusí, včetně kritických připomínek k obsahové i formální úrovni prezentací.

Tento sborník obsahuje 13 příspěvků. Všechny příspěvky prošly oboustranně anonymním recenzním řízením, což nepochybně přispělo k jejich zkvalitnění. Za pečlivou organizátorskou a editorskou práci děkuji své kolegyni Markétě Holendové.

Přehled všech dosavadních konferencí, včetně elektronické verze tohoto sborníku příspěvků a obrazové galerie, naleznou naši čtenáři na internetových stránkách <https://www.vsfs.cz/konferencedoktorandu/>

prof. Ing. Mojmír Helísek, CSc.  
odborný garant konference

Konference byla finančně podpořena ze zdrojů účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, poskytované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

# Alliance Importance and Security Continuity of Funding European Budget

Olga Burianová

## **Abstract**

One of the three major pillars of funding the European Union's budget is the Value Added Tax. Within the European Community, under the terms of the legislation, trade in goods and services operates under the so-called reverse charge system (Section 108 Act No 235/2004 Coll., Council Directive 2006/112/EC). Correct implementation of the budgetary prediction should be in the interest of everyone, because the budget supports the important infrastructure areas of the concerned countries. The aim of the paper is to identify the significant sectoral section in terms of the collection of Value Added Tax in the Czech Republic after joining the EU and to present a possible security threat to the Value Added Tax collection. The result was the awareness of the importance of a major industry from the perspective of collecting Value Added Tax. The paper presents a simple example that could compromise tax collection.

## **Keywords**

Security of funding, Value Added Tax, European reverse charge, Dynamic Vector Logistics of Processes

## **JEL Classification**

H 26L

## **Introduction**

Financial flows are not a static matter, we can say that these are dynamic flows that are highly related to other factors in this area, including information flows. Information flows are closely linked to national differences in customs and habits within the European Union. The European Union must be seen as a single entity, not as a single territorial unit. Value Added Tax plays a crucial role in terms of EU funding. In the case of Value Added Tax, its neutrality should be ensured in every economic activity (Council Directive 2006/112/EC). The aim of the paper is



to identify the significant sectoral section in terms of the collection of Value Added Tax in the Czech Republic after joining the EU and to present a possible security threat to the Value Added Tax collection on a simple example in this sectoral section from the EU perspective.

## **1 Research and Data**

The basis for determining the methodology to meet the objectives set out in this article is to link qualitative and quantitative research. For the purposes of this paper, the method DYVELOP © /dynamic vector logistics will be used, in a static image and live in PowerPoint with structured real time, environments and entities. This way, it will be possible to clearly see selected financial flows from the tax agenda, which contribute mainly to complex financing in the Czech Republic, in individual process logistic systems with the capture of sources and financing objectives. The advantage of this method is the fact that it is possible to express not only the ties between individual entities in different environments, but also their relationships.

The DYVELOP © method can process a “case ” entity that will be used in further scientific research when financial flows and their relationships will be analyzed and critical or crisis areas that negatively affect financial flows will be identified. The DYVELOP method uses the following special terminology for the purposes of this article: The Entity is all that exists or what can only be imagined in human consciousness on any scene. Dominance is the dominant aspect of the scene. Domains = real time - t and environment - ENV are dominant entities that are absolutely independent of the controlling of human consciousness.

Environment (ENV) is the first entity species that has the role of the main domain of any scene that defines the implementation framework (field) of the abstract superclass [UML] without a defined controlling actor. The processor (PrS), the second entity species, fulfilling the role of transformation of inputs into emerging new things (products), is the object in the role of the structural thing, the regulation of which is performed by an external controlling actor from a defined environment. We model five types of PrS. The case (the CASE) is the third entity species that performs the role of a complex situational arrangement of procedural entities, performing under certain circumstances and conditions. Urbanek (2013).

Value Added Tax is one of the three pillars of financing the European budget. Table no.1 shows the sum of the total Value Added Tax allocated for the years 2005 to 2017 in the Czech Republic. Financial Administration (2019). This sum of the total Value Added Tax is divided in sectors according to section CZ-NACE. Czech Statistical Office (2019).

**Table no. 1 Total Value Added Tax Sum for the Years 2005-2017 (Since EU Accession),  
in CZK Thousand and Number of Tax Returns**

Sectors according to CZ-NACE	Granted Tax (Value Added Tax) (in thousand CZK)	Number of tax returns (in pcs)
Section 0 - Not Specified	269 309 868	1 506 772
Section A - Agriculture, Forestry and Fisheries	-28 874 770	1 730 430
Section B - Mining and Quarrying	39 224 864	47 549
Section C - Manufacturing	246 938 128	5 309 129
Section D - Electricity, Gas, Heat and Air Conditioning	238 492 490	228 765
Section E - Water Supply; Activities Related to Waste Water, Waste and Remediation	22 243 989	265 090
Section F - Construction	75 509 196	6 030 657
Section G - Wholesale and Retail; Repair and Maintenance of Motor Vehicles	1 829 604 702	12 153 367
Sector H - Transport and Storage	132 373 437	1 988 004
Section I - Accommodation, Catering and Hospitality	56 685 459	1 564 914
Section J - Information and Communication Activities	274 640 841	1 330 132
Section K - Finance and Insurance,(65,66)	44 428 877	199 271
Section L - Real Estate Activities (68)	149 027 757	1 918 713
Section M - Professional, Scientific and Technical Activities (69,70,71,72,73,74,75)	278 851 207	3 999 688
Section N - Administrative and Support Activities (77,78,79,80,81,82)	102 632 487	1 024 609
Section O - Public Administration and Defense; Compulsory Social Security (84)	27 712 363	194 387
Section P - Education (85)	11 739 186	217 064
Section Q - Health and Welfare (86,87,88)	20 644 066	186 931
section R - Cultural, Entertainment and Leisure Activities	20 482 273	511 302
Section S - Other Activities (94,95,96)	45 888 817	1 175 785
Section T - Household Activities as Employers; Activities of Households Producing Unidentified Products and Services for their Own Use (97,98)	51 783	3 980
Section U - Activities of Extraterritorial Organizations and Bodies (99)	80 553	1 863

Source: Financial Administration (2019), own elaboration

The table no. 1 above shows that the Section G - Wholesale and Retail; Repair and Maintenance of Motor Vehicles plays a significant role in tax revenue. The Pearson coefficient  $r$ , its theoretical value is  $p$ , the correlation coefficient rises between the numbers -1 to 1 and indicates the direction of the dependence, if  $r = 0$  (or gets near zero), the variables are independent. Hendl and Remr (2017).

We can plot this situation graphically, for example using a correlation and regression analysis graph and the Pearson coefficient  $r$  (1), pairs of measured values  $(x_1 y_1)$ ,  $(x_2 y_2)$ , .....,  $(x_n y_n)$  for variables X and Y:

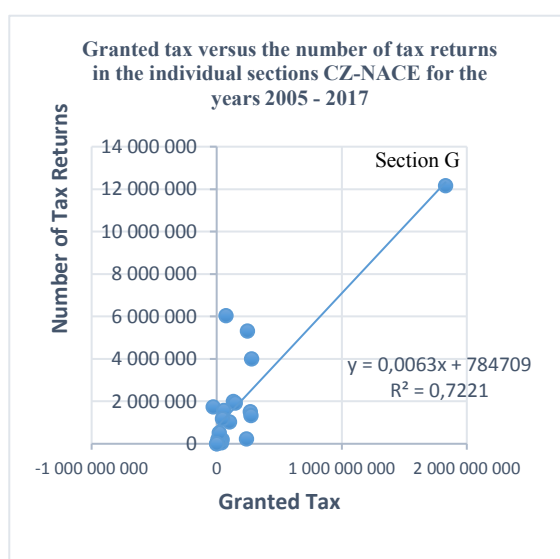
Y – number of tax returns in individual branches of industry (section CZ-NACE)

X – Value Added Tax granted in the various branches of industry

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Regression and correlation analysis of the number of tax returns, Value Added Tax attributable to industry branch 2005 to 2017 for variables Y = number of tax returns and X = Value Added Tax. Sum of all the data on the number of tax returns and the granted tax for the years 2005–2017 according to individual branch industries, see Table no. 1 – Value Added Tax for the years 2005–2017 (data from the accession to the European Union) and according to Fig. No. 1 of the correlation regression analysis, a correlation coefficient of 0.849739907 is reported. According to the graph of the correlation regression analysis it means that the branch G – wholesale and retail; repairs and maintenance of motor vehicles determines the direction of correlation and goes beyond the industry.

**Figure no. 1 Regressive correlation analysis of the tax and the number of tax returns in individual branches (CZ - NACE sections) for 2005 to 2017**



Source: Financial Administration (2019), own elaboration

The controlling of individual sections of the branch industry, respectively “economic activities” should be identified according to the Value Added Tax Act, both from the past and forecasted outlooks. The Figure no. 1 and the Table no. 1 show that Section G – Wholesale and Retail; Repair and Maintenance of Motor Vehicles is very important for the economy of the Czech Republic, as it has a large share in the revenues of the Czech state budget. And this despite the fact that this section includes already mentioned reverse charge as part of Value Added Tax. The principle of intra-community trade within the European Union lies in the trade in goods and services between registered Value Added Tax payers in the course of their economic activity, where the seller of the goods or service does not pay Value Added Tax, but records only the basis of the tax in his tax return and the mandatory statement – report, and the buyer or the person who accepts the service is liable for the tax and also states it in his tax return and at the same time he is entitled to deduction of tax in case that he fulfils the conditions stipulated by the law. This means, that in the basic reverse principle when conditions are fulfilled, the tax is not paid to the state budget, but tax frauds are also eliminated. However, the question is whether all transactions are actually carried out. It should be recalled that Value Added Tax is linked to income tax. Within the European Union, information flows are compiled, comparing data from mandatory statements – summary reports from the supplier of goods and service providers, and data from the tax return on the recipient of services and goods. The means of control are information flows obtained through the Value Added Tax Information Exchange System, which serves to the electronic exchange of information in the area of Value Added Tax, namely the fulfilment of the obligations of Value Added Tax payers between European Union member states. Reverse charge diversifies risks, but still in the presence of tax frauds and “carousel frauds”. OECD (2019) The European Union’s Commission Staff Working Document Impact Assessment, Generalized reverse charge mechanism, dates 21. 12. 2016 states: The common system of Value Added Tax (VAT) is a major and growing source of revenue in the European Union (EU), raising almost EUR 1 trillion in 2014, which corresponds to 7 % of EU GDP or 17.5 % of national tax revenues, including social contributions. One of the EU’s own resources is also based on VAT (13 % of EU budget in 2014). As a broad-based consumption tax, it is considered as one of the most growth-friendly forms of taxation. However, huge sums of VAT are being lost each year due to tax fraud and evasion. Research shows that the overall difference between the expected VAT revenue and the amount actually collected (the so-called 'VAT Gap') amounted to nearly EUR 160 billion in the EU in 2014. About EUR 50 billion out of this would be due to carousel fraud. This illegally

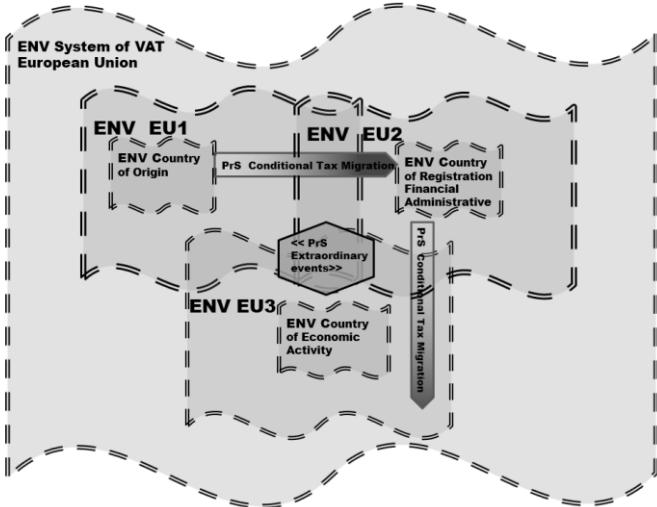
deprives Member States’ public budgets of money but also creates unfair competition between compliant and non-compliant businesses. EUR-Lex (2019).

But we will not even deal with these cases in this article. We take the simple and real case that holds the Czech proverb “it does not have to flow; it is enough if it drips”. In the framework of the VIES (VAT Information Exchange System) benchmarking controls, which are undoubtedly numerous due to the number of taxable transactions carried out, a certain financial limit is probable that is determined and investigated under the imbalance. But let's take a case where monthly data on the imbalance between the supplier and the purchaser of the goods or the provider and the recipient of the services gets below the specified threshold for further investigation.

**2 Case Study**


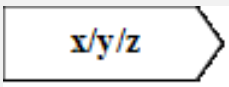
As a case, we will choose three countries from the European Union. The entrepreneur will come from the EU1 (for our case listed by the EU Member State, but it can also be a case from 3rd countries - outside the EU) and decides to register with the intention of economic activity in the EU2. In the EU2, he establishes a business corporation, signs up as a VAT payer, and receives a tax identification number (VAT). In this Member State, it will also find its seat – a virtual seat, as it is physically, existentially and entrepreneurially (family = background) moving in the EU3. In the EU3, he uses all that a reverse charge system can offer to the taxpayer. All of his purchases are tax free, as he submits a tax identification number issued in EU2.

**Figure no. 2 Conditional Tax Migration**



Source: own

**Table no. 2 Entities Table**

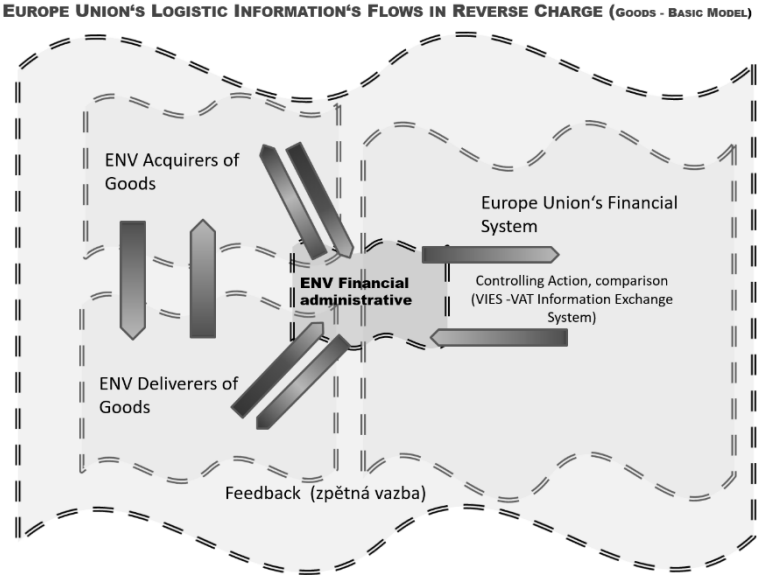
<b>Classifier Name of the entity</b>	<b>Semantics Entities role</b>	<b>Remarks and Decorations</b>
		Characteristics, properties, symptoms, system features, quantity, quality, measurement units, specifications, ornaments ...
ENV System of VAT European Union	European Union	28 Member State of the European Union
ENV EU 1	Member State of the European Union 1	for our purposes marked with 1
ENV Country of Origin	Environment in the Member State 1 of departure	the original country where the background was
ENV EU 2	Member State of the European Union 2	country, there is the fictitious seat of a business corporation
ENV Country of Registration	Environment in the Member State 2	Financial Administration there is the Value Added Tax registered and the establishment of a business corporation
ENV EU 3	Member State of the European Union 3	country backgrounds
ENV Country of Economic Activity	Environment in the Member State 3	the environment in which it is actually living and the economic activity is carried out
	Symbol of the Logistics Process System	from source to target, acting on a defined ENV; the symbol has the shape of a pentagon with sharp corners, the controlling actor is the interface line dividing the logistic flow into two qualitatively different doses from the source to the target, the doses may have the nature of the flow of material, information, money,
PrS Conditional Tax Migration	Movement of business activities across the EU	<b>Conditional Tax Migration</b>

Source: own

**That's the beginning of the information flow time.** In an EU2 country where an entrepreneur is registered as a taxpayer of Value Added Tax, he has to fulfill the corresponding obligations, at least in the submission of tax claims. As an expert in his duties, he can serve negative tax returns there (without all data). So the tax administrator will not have any doubts, because other information is unavailable. The game of time will be more interesting if it is a VAT payer who submits his tax returns **quarterly rather than monthly**. His possible business activities, given the physical distance, cannot be fully monitored from the EU2, **the EU2 tax administrator does not have local knowledge and the payer does not**

have a corporate social responsibility. The flow of information on possible purchases of goods and services in an EU3 country comes to the country that issued VAT, i.e. EU2 with a time lag and in relation to the amount of paid entrepreneurs in the country EU3. The information may not be verified due to the amount of tax fraud in a unit of time. In the case, that information on the transactions completed without tax from the service providers and the suppliers of goods listed in the summary report and compiled in the VIES system comes to the EU2 tax administrator, apparently by the **cumulating of time units**, it will ask whether the payer actually carries out his activities and where output tax is paid. The EU2 Tax Administrator will initiation of proceeding. (Section 91 Tax Regulations) The challenge should be addressed with clear specific doubts, so only with the information available to the tax administrator.

**Figure no. 3 Logistic Information’s Flows in Reverse Charge (Goods – Basic Model)**



Source: own

Here, we need to point out the intersection where the administrator cannot work with the information at his disposal because it is not possible to define it negatively: for example, “prove that you have not acted”, i.e. the tax administrator is unconstrained in this respect. However, it has information about the purchases of goods without tax, or the receipt of the services, they list in a call to remove their doubts and sends them electronically to the virtual office. The call is sent to our payer's mailbox, which will not be accepted, and is automatically delivered on the 10th day after the expiration of the deadline. The deadline for removing these doubts is set at 15 days from the date of delivery of the call. Of course, the payer

does not respond to that call. But in the next quarter, he will return the tax return, which is filled in as negative. And the whole cycle is repeated over and over again. At the same time, the tax administrator is limited to information where the acquirers of goods and the deliverers of goods are known. Within the legislative environment, for the time being, the tax administrator is unable to prevent the taxpayer from doing his business, for example by canceling registration for non-compliance, because the payer fulfills his obligation by filing negative tax returns. Payers can also not cancel the registration because the information that they are purchasing goods or accepting services in the European Union is not appropriate for canceling the VAT registration. The whole process of addressing tax administrator EU3 depends on the type, amount and speed of information flow over time.

## **Conclusion**

The aim of the paper was to identify the significant sectoral section in terms of the collection of Value Added Tax in the Czech Republic after joining the EU and to present a possible security threat to the Value Added Tax collection on a simple example in this sectoral section from the EU perspective. It was found that a significant sector in terms of the collection of Value Added Tax in the Czech Republic after joining the EU is the sector section Wholesale and Retail; Repair and Maintenance of Motor Vehicles. From 2005 to 2017, a total of CZK 1,829,604,702.00 was collected on Value Added Tax, with 12,153,367 tax returns. Given the extraordinary representation of this economic activity, a higher risk of possible tax losses can be assumed. The risk of proper tax security continuity has been diversified by Member States through the reverse charge regime. However, there may also be inconsistencies on the side of the purchasers and suppliers of goods, or the acceptance and provision of services (carousel fraud). The paper did not follow the complete issue of the carousel fraud, but from the EU point of view, it presented a security threat to the collection of Value Added Tax. This problem was introduced on a simple case where a VAT payer uses the possibility of VAT registration in a Member State other than where his actual economic activity is operated. Of course, it can be assumed that the case can be involved in a carousel fraud. One of the principles of VAT neutrality is *“a VAT system achieves the highest degree of simplicity and of neutrality when the tax is levied in as general a manner as possible and when its scope covers all stages of production and distribution, as well as the supply of services. It is therefore in the interests of the internal market and of Member States to adopt a common system which also applies to the retail trade.”* (Council Directive 2006/112/EC). The contribution of this



paper was to identify an important sector in the Czech Republic from the point of view of VAT collection after joining the EU and to point out a case that could disrupt the continuity of financial flows. Finally, it can be pointed out that even the simplest and neutral system cannot function without timely and correct information flows if the legal principles laid down fail. For this reason, it is important to give them priority.

## Literature

- [1] Act No. 235/2004 Coll., *on Value-Added Tax*, as amended.
- [2] Act No. 280/2009 Coll., *on Tax Regulations*, as amended.
- [3] COUNCIL DIRECTIVE 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of Value Added Tax level.
- [4] CZECH STATISTICAL OFFICE: *Classification of Economic Activities CZ-NACE*. [online]. 2019-01-29 [Accessed 2009-07-01]. URL: <[https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace)>
- [5] EUR-LEX (2019): *Commission Staff Working Document Impact Assessment* [Online]. 2018-11-11 [Accessed 2018-11-11]. URL: <<https://eur-lex.europa.eu/legal->
- [6] FINANCIAL ADMINISTRATION: *Tax Statistics*. [online]. 2019-02-12. [Accessed 2009-07-01]. URL: <<https://www.financnisprava.cz/cs/dane/analyzy-a-statistiky/danova-statistika>>
- [7] HENDL, J. a J. REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portal, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- [8] OECD (2019): *Mechanisms for the Effective Collection of VAT/GST* [Online]. 2019-02-24 [Accessed 2017-02-20]. URL: <<https://www.oecd.org/tax/tax-policy/mechanisms-for-the-effective-collection-of-VAT-GST.pdf>>
- [9] SIXTH COUNCIL DIRECTIVE 77/388/EEC of 17 May 1977 on the harmonization of the laws of the Member States relating to turnover taxes - Common system of Value Added Tax: uniform basis of assessment.
- [10] URBANEK, J. F. et al. *Crisis Scenarios*. Brno: University of Defence, Monika Promotion Ltd. 2013, ISBN 978-80-7231-934-3.

## Contact

Ing. Olga Burianová  
Janáčkova 731/18  
669 02 Znojmo  
Czech Republic  
[olgaburianova@email.cz](mailto:olgaburianova@email.cz)

# Existuje prepojenie medzi spotrebiteľským etnocentrizmom a kultúrnymi dimenziami?

Marián Čvirik

## Abstrakt

Idea spotrebiteľského etnocentrizmu je relatívne známa, venuje sa jej však len málo autorov. Cieľom nášho príspevku je skúmanie miery spotrebiteľského etnocentrizmu vo vybraných krajinách Európskej únie v kontexte kultúrnych dimenzií. Doposiaľ žiadny autor neskúmal prepojenie medzi spotrebiteľským etnocentrizmom a kultúrnymi dimenziami. Na zber empirických údajov bola využitá vzorka 406 respondentov. Výsledky naznačujú, že rozmery MAS a LTO sú významné v kontexte konceptu spotrebiteľského etnocentrizmu. Výsledky štúdie predstavujú významný zdroj poznatkov pre teoretickú i praktickú rovinu a môžu byť využité v mnohých vedeckých oblastiach.

## Kľúčová slova

Spotrebiteľský etnocentrizmus, kultúrne dimenzie, CETSCALE

## Klasifikace JEL

M30, Z10

## Úvod

Téma etnocentrizmu je aktuálnou témou hlavne v dnešnej dobe globalizácie. Aktuálne sa témou etnocentrizmu nezaobrá mnoho slovenských autorov. V poslednom období téma spotrebiteľského etnocentrizmu naberá na významnosti, avšak vývoj tohto konceptu sa rozrastá pomaly, čo bolo impulzom pre rozhodnutie prispieť do súboru novými poznatkami.

Hlavným cieľom nášho príspevku bolo meranie miery spotrebiteľského etnocentrizmu vo vybraných krajinách Európskej únie a skúmanie jej prejavov v kontexte kultúrnych dimenzií. Zvolené krajiny predstavujú Slovensko, Maďarsko, Španielsko a Taliansko, ktoré predstavujú z pohľadu kultúr veľmi diferentné vzorky. Na meranie miery spotrebiteľského etnocentrizmu bol využitý nástroj, ktorý navrhli Shimp a Sharma (1987). Nástroj v odborných

kruhoch zvaný CETSCALE (odvodený od úvodných písmen „Consumer Ethnocentric Tendencies Scale“), bol pre potreby článku upravený. Mnohí odborníci sa zhodujú na názore, že spotrebiteľský etnocentrizmus je významný kultúrny faktor (Mooij, 2004), avšak žiadny odborník nikdy neskúmal, ako vplyvajú na spotrebiteľský etnocentrizmus jednotlivé kultúrne dimenzie. Ktorá dimenzia má vplyv na spotrebiteľské etnocentrické tendencie? Ako významné je dané prepojenie jednotlivých kultúrnych rozmerov na spotrebiteľský etnocentrizmus? Aj na tieto otázky sa snažíme nájsť odpovede v našom článku.

## 1 Metodika práce

Hlavným cieľom nášho článku bolo skúmanie miery spotrebiteľského etnocentrizmu vo vybraných krajinách Európskej únie v kontexte kultúrnych dimenzií. Na dosiahnutie vymedzeného cieľa bolo potrebné zodpovedať nasledujúce výskumné otázky a hypotézy :

VO1: Akú mieru etnocentrických tendencií dosahujú spotrebiteľia v zvolených krajinách?

H1: Existuje vzťah medzi mierou spotrebiteľského etnocentrizmu (nameranou na základe CETSCALE) a jednotlivými kultúrnymi dimenziami.

VO2: Aké je prepojenie medzi spotrebiteľským etnocentrizmom a kultúrnymi dimenziami?

Prvým krokom práce bolo skúmanie kultúrnych dimenzií ako ich definuje Hofstede (Hofstede, 1993, 2007, 2010; Hofstede Insights, 2018). Nami zvolené krajiny boli Slovensko, Maďarsko, Taliansko a Španielsko, ktorých skóre v jednotlivých kultúrnych dimenziách sme zaznačili do Tabuľky č. 1.

**Tabuľka č. 1 Kultúrne dimenzie vybraných krajín**

Krajina	PDI*	IDV**	MAS***	UAI****	LTO*****	IVR*****
Slovensko	100	52	100	51	77	28
Španielsko	57	51	42	86	48	44
Maďarsko	46	80	88	82	58	31
Taliansko	50	76	70	75	61	30

Legenda: \*PDI - Power distance, \*\*IDV- Individualism versus collectivism, \*\*\*MAS- Masculinity versus Femininity, \*\*\*\*UAI- Uncertainty avoidance, \*\*\*\*\*LTO- Long-term versus short-term orientation, \*\*\*\*\*IVR- Indulgence versus Restraint.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Hofstede et al. (2007, 2010) a Hofstede Insights (2018).

Druhým krokom bolo meranie miery etnocentrizmu vo vybraných krajinách, ktoré sa uskutočnilo na základe primárneho prieskumu. V rámci primárneho prieskumu sme na zber

údajov využili kvantitatívnu metódu dopytovania. Realizovali sme štandardizované dopytovanie uskutočnené výskumným nástrojom – dotazníkom. Dotazník bol vytvorený v printovej i elektronickej podobe za pomoci Google formulára pre získanie čo najväčšieho počtu respondentov. Bázou pre náš výskum sa stalo 406 respondentov. Hlavnou časťou dotazníka bol výskumný nástroj na meranie spotrebiteľského etnocentrizmu - CETSCALE. CETSCALE v originálnom tvare obsahuje 17 tvrdení, ktoré sa zaoberajú respondentovými preferenciami domácich resp. zahraničných produktov. Respondent na všetky výroky reaguje súhlasom/nesúhlasom, ktorého intenzita je rozložená v 7 bodovej Likertovej škále. Samozrejme konštrukcia výrokov bola v originálnom znení prispôsobená americkému spotrebiteľovi, a preto pre použitie v iných krajinách je potrebná modifikácia výrokov. V našej práci však využívame modifikovanú CETSCALE, ktorá obsahuje 10 tvrdení (výňatok z originálnych 17 tvrdení). Taktiež sme zmenili rozsah Likertovej škály z pôvodných 7 na 5. Z daného vyplýva, že v našom prípade sa zistená hodnota bude nachádzať v intervale <10–50>, pričom 10 predstavuje nízku mieru spotrebiteľského etnocentrizmu a hodnota 50 predstavuje silný spotrebiteľský etnocentrizmus. Validitu CETSCALE v jednotlivých krajinách sme overovali na základe Cronbachovho alfa. Priemerné hodnoty, počet respondentov danej krajiny a Cronbachovo alfa pre jednotlivé krajiny sme zaznamenali do Tabuľky č. 2. Ako môžeme vidieť modifikovaná CETSCALE vo všetkých krajinách dosahuje vysokú úroveň spoľahlivosti. Modifikovanú CETSCALE v Slovenskom jazyku uvádzame v Prílohe 1.

**Tabuľka č. 2 Parametre prieskumu**

Krajina	CETSCALE - mean score	Cronbach alpha
Slovensko	27,22	0,876
Španielsko	41,51	0,796
Maďarsko	33,77	0,804
Taliansko	39,80	0,703

Zdroj: Vlastné výpočty

Tretím krokom bolo skúmanie vzťahov kultúrnych dimenzií a miery spotrebiteľského etnocentrizmu. Prepojenie sme skúmali na základe regresnej a korelačnej analýzy. Samozrejmosťou je potvrdzovanie hypotéz za pomoci ANOVA testov.

## **2 Teoretické východiská**

### **2.1 Aproximácia pojmu kultúra**

UNESCO (2017) definuje kultúru ako: „komplexný celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, morálku, zákony, zvyky a iné schopnosti a zvyky, ktoré ľudia získavajú v rámci začlenenia do spoločnosti“. Jedná sa o vsutku všeobecnú definíciu, pri ktorej možno kultúru chápať ako kolektívnu abstrakciu, ktorá v sebe obsahuje vymenované súčasti.

V našej práci budeme vychádzať z prác holandského sociológa Gerarda Hofstedeho. Hofstede et al. (1993, 2007) chápe kultúru ako „kolektívne programovanie mysle, ktoré odlišuje príslušníkov jednej skupiny, alebo kategórie ľudí od inej“.

Watson a Wrightová (2000) na základe výskumov dospeli k záveru, že najväčším limitom štúdií zaoberajúcimi sa kultúrnym faktorom v spotrebiteľskom správaní je nedostatočný teoretický základ voľby krajín výskumu. Aby sme tento limit minimalizovali, rozhodli sme sa ako východisko štúdie použiť kultúrne dimenzie od prof. Hofstedeho.

#### **2.1.1 Kultúrne dimenzie**

Pri skúmaní kultúr sa mnohí odborníci snažili o nájdenie nástroja na meranie. Preto Hofstede et al. (2010) používajú pojem dimenzie, ktorý charakterizuje ako „aspekt kultúry, ktorý môže byť meraný v pomere k ďalším krajinám“. Pri kultúrnych dimenziách budeme vychádzať práve z uznávanej práce Hofstedeho, ktorý na základe výskumov vypracoval jednu z najrozšírenejších štúdií o kultúrnych dimenziách. Hofstede (2010) rozlíšil viaceré roviny diferencií medzi jednotlivými kultúrami, na báze ktorých formuloval pôvodne 4 kultúrne dimenzie. Pôvodné dimenzie sú vzdialenosť moci, kolektivismus verzus individualizmus, femininita verzus maskulinita a vyhýbanie sa neistote. Aktuálne však využíva 6 dimenzionálny model. V roku 1991 pridal na základe čínskych výskumov piatu dimenziu, ktorá sa týkala časovej orientácie v kontexte hodnôt, ktorú pomenoval dlhodobá verzus krátkodobá orientácia. O 19 rokov neskôr pribudla na základe výskumov Michaela Minkova 6 dimenzia, ktorá skúma pôžitkárstvo verzus umiernenosť. (Hofstede et al. 2010, Hofstede Insights, 2018) Všetky dimenzie majú určité póly, ktoré predstavujú extrémny pohľad na skúmanú dimenziu. Jednotlivé dimenzie možno charakterizovať nasledovne (Hofstede et al. 2007, 2010, Hofstede Insights 2018):

### *1. Vzďalenosť moci (Power distance, PDI)*

Dimenzia sa zaoberá mierou, akou menej mocní príslušníci spoločnosti danej krajiny akceptujú nerovnosť moci. Vysoká miera značí, že nerovnosť považujú za prirodzenú a teda ju akceptujú. Nízke skóre indikuje neakceptovanie nerovnováhy, čo značí snahu o rovnosť moci.

### *2. Individualizmus alebo kolektivismus (Individualism versus collectivism, IDV)*

V tejto dimenzii skúmame dve protipólové situácie. Na jednej strane môže krajina vykazovať známky individualizmu a na druhej strane je spoločnosť kolektívna. Individuálnosť sa prejavuje tak, že sa jednotlivci starajú sami o seba príp. o svojich najbližších, zatiaľ čo kolektívna spoločnosť vníma silnú patričnosť k skupine.

### *3. Maskulinita alebo feminita (Masculinity versus Femininity, MAS)*

Maskulitná spoločnosť (niekedy označovaná aj ako mužská spoločnosť) je orientovaná na silné hierarchické vzťahy, súťaživosť, pribojnosť, zatiaľ čo feminita sa prejavuje v stieraní hierarchických vzťahov a orientácií na kvalitu života.

### *4. Vyhýbanie sa neistote (Uncertainty avoidance, UAI)*

Dimenzia skúma mieru, akou sa členovia danej krajiny cítia byť v neistote. Vyhýbanie sa neistote je poznačené dodržiavaním pravidiel, ktoré zaručujú určitú istotu. V krajinách s nízkym UAI indexom vnímajú členovia danej kultúry neistotu ako súčasť svojho života.

### *5. Dlhodobá alebo krátkodobá orientácia (Long-term versus short-term orientation, LTO)*

Krajiny dosahujúce nízke skóre sa zameriavajú na súčasnosť a minulosť, čo ich vedie k dodržiavaniu tradícií a noriem. Vysoké skóre predstavuje orientáciu na budúcnosť.

### *6. Pôžitkárstvo alebo zdržanlivosť (Indulgence versus Restraint, IVR)*

Pôžitkárstvo predstavuje slobodu v uspokojovaní potrieb členov danej kultúry. Zdržanlivosť znamená, že tieto potreby sú regulované na základe noriem, ktoré v danej kultúre pôsobia.

## **2.2 Fundamentálna charakteristika spotrebiteľského etnocentrizmu**

Spotrebiteľský etnocentrizmus je úzko spätý s nákupným správaním. Znami odborníci Engel, Blackwell a Miniard (ako cituje Richterová et al. 2007) sa zhodli na definovaní spotrebiteľského správania ako „aktu získavania, spotreby alebo disponovania výrobkov a služieb, vrátane rozhodovacích procesov, ktoré týmto aktom predchádzajú alebo na ne nadväzujú“. Na spotrebiteľské správanie vplyvajú rôzne stimuly, ktoré ovplyvňujú dané správanie jednotlivcov i skupín. Kotler a Armstrong (2004) pri skúmaní týchto faktorov dospeli k záveru, že môžeme rozlišovať 4 základné skupiny faktorov, a síce kultúrne, spoločenské,

osobné a psychologické faktory. Niektorí autori (napr. Mooij, 2004) sa zhodujú v názore, že spotrebiteľský etnocentrizmus by sa mal zaraďovať medzi kultúrne faktory. Avšak na základe preštudovania odborných publikácií sa prikláňame skôr k názoru, že spotrebiteľský etnocentrizmus má určité znaky z každej skupiny faktorov a nemožno ho jednoznačne začleniť. Naše tvrdenie podporuje aj fakt, že etnocentrizmus má korene v sociálnej psychológii, ktorý následne našiel uplatnenie aj v spotrebiteľskom správaní a vznikol tak fenomén spotrebiteľského etnocentrizmu.

Za tvorcov spotrebiteľského etnocentrizmu sú vo vedeckej sfére označovaní autori Shimp a Sharma. Ich definícia bola všeobecná, avšak adresne smerovaná na amerického spotrebiteľa: „Viera amerických spotrebiteľov v neadekvátnosti a nemorálnosti nákupu zahraničných produktov. Z pohľadu etnocentrických spotrebiteľov je nákup importovaných produktov nesprávny, pretože to negatívne ovplyvňuje ekonomiku domácej krajiny, spôsobuje reguláciu pracovných miest a pôsobí nevlastenecky. Importované produkty sú preto z pohľadu vysoko etnocentrického spotrebiteľa neprijateľné.“ (Shimp and Sharma, 1987) Táto definícia je prvou a vytvára tak úplne nový koncept. Shimp a Sharma (1987) si pri definovaní spotrebiteľského etnocentrizmu uvedomili potrebu merania miery spotrebiteľského etnocentrizmu, a preto vytvorili tzv. CETSCALE, čo je skratka pre The Consumer Ethnocentrism Tendencies Scale.

### 3 Výsledky a diskusia

V rámci primárneho prieskumu sme na zber údajov využili kvantitatívnu metódu dopytovania. Realizovali sme štandardizované dopytovanie uskutočnené výskumným nástrojom – dotazníkom. Prieskumu sa celkom zúčastnilo 406 respondentov 4 rôznych národností, ktoré predstavovali 4 vzorky: Slovenskú (217 respondentov), Španielsku (47 respondentov), Maďarskú (88 respondentov) a Taliansku vzorku (54 respondentov).

V práci sme skúmali výskumné otázky a hypotézy, ktoré sú vzájomne prepojené:

**VO1:** Akú mieru etnocentrických tendencií dosahujú spotrebiteľia v zvolených krajinách?

Výsledky primárneho prieskumu sme zaznamenali do Tabuľky č. 3. Ako môžeme vidieť diferencie medzi mierami CETSCALE sú značné. Najnižšie namerané skóre bolo zistené na Slovensku a najvyššie namerané skóre bolo v Španielsku. Tieto diferencie môžu byť spôsobené rôznymi premennými medzi ktoré možno zaradiť aj kultúrne diferencie.

**Tabuľka č. 3 Výsledky CETSCALE**

Krajina	n (v ks)	CETSCALE - mean score	Slovné hodnotenie CETSCALE
Slovensko	217	27,22	Podpriemerný etnocentrizmus
Španielsko	47	41,51	Vysoká miera etnocentrizmu
Maďarsko	88	33,77	Nadpriemerný etnocentrizmus
Taliansko	54	39,80	Vysoká miera etnocentrizmu

Zdroj: Vlastné výpočty

**H1:** Existuje vzťah medzi mierou spotrebiteľského etnocentrizmu (nameranou na základe CETSCALE) a jednotlivými kultúrnymi dimenziami.

Výsledky overovania hypotézy sme uskutočnili základe testu ANOVA (alfa=0,05). Test ANOVA sme uskutočnili na úrovni všetkých dimenzií. Výsledky boli rozličné. Na základe ANOVA testu sa nám podarilo potvrdiť dimenzie : MAS a LTO (alfa > P-value). Ostatné dimenzie vykazovali šum, respektíve náhodný faktor a preto ich nebolo možné jednoznačne potvrdiť (alfa < P-value).

**VO2:** Aké je prepojenie medzi spotrebiteľským etnocentrizmom a kultúrnymi dimenziami?

Pre skúmanie prepojenia spotrebiteľského etnocentrizmu a jednotlivých kultúrnych dimenzií sme využili regresnú a korelačnú analýzu. Výsledky regresnej analýzy sú zaznamenané v Tabuľky č. 4.

**Tabuľka č. 4 Regresná analýza (pri 95 % spoľahlivosti)**

<i>Regression with CETSCALE mean score</i>	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
R Square	0,575	0,022	0,840	0,685	0,767	0,480
Standard Error	19,899	18,647	12,351	10,777	7,104	6,427
Observations	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000

Zdroj: Vlastné výpočty

Z Tabuľky č. 4 možno konštatovať nasledujúce závery:

Dimenzia Power distance (PDI) – Zvolená regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 57,5 %, pričom 42,5 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov. Štandardná chyba by mala byť čo najnižšia, avšak je potrebné ju chápať v širšom kontexte. Nakoľko rozpätie dimenzií predstavuje hĺbku 100 bodov. Štandardnú



odchýlku 19,9 možno chápať ako prijateľnú. Skúmaných pozorovaní boli 4, čo predstavuje 4 skúmané krajiny.

Dimenzia Individualism versus collectivism (IDV) – Regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 2,2 %, pričom 97,8 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov. V danom kontexte nemožno brať danú dimenziu ako významnú z pohľadu etnocentrického správania spotrebiteľov daných krajín. Skúmaných pozorovaní boli 4, čo predstavuje 4 skúmané krajiny.

Dimenzia Masculinity versus Femininity (MAS) – Zvolená regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 84 %, pričom 16 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov. Štandardná chyba predstavuje hodnotu 12,35 bodov, čo predstavuje vyhovujúcu hodnotu. Skúmaných pozorovaní boli 4, čo predstavuje 4 skúmané krajiny.

Dimenzia Uncertainty avoidance (UAI) – Zvolená regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 68,5 %, pričom 31,5 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov. Štandardná chyba by mala byť čo najnižšia, avšak je potrebné ju chápať v širšom kontexte. Nakoľko rozpätie dimenzií predstavuje hĺbku 100 bodov. Štandardnú odchýlku 10,777 možno chápať ako veľmi prijateľnú. Skúmaných pozorovaní boli 4, čo predstavuje 4 skúmané krajiny.

Dimenzia Long-term versus short-term orientation (LTO) – Regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 76,7 %, pričom 23,3 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov, čo hodnotíme pozitívne. Štandardná chyba predstavuje hodnotu 7,104, čo je veľmi prijateľná hodnota. Skúmaných pozorovaní boli 4, za každú krajinu jeden.

Dimenzia Indulgence versus Restraint (IVR) – Zvolená regresná analýza vysvetľuje variabilitu na 48 %, pričom 52 % predstavuje nevysvetlenú variabilitu, vplyv náhodných premenných a iných vplyvov. Štandardnú odchýlku 6,427 možno chápať ako akceptovateľnú. Skúmaných pozorovaní boli 4, čo predstavuje 4 skúmané krajiny.

Následne sme skúmali korelačný koeficient, ktorý vyjadruje súvislosť pre dvojicu veličín v našom prípade miery spotrebiteľského etnocentrizmu a jednotlivých kultúrnych dimenzií. Výsledky korelačnej analýzy sme zaznamenali do Tabuľky č. 5. V jednoduchosti možno konštatovať, že čím je hodnota bližšie k 1 (-1) tým je závislosť silnejšia.

**Tabuľka č. 5 Korelačná analýza**

	<i>PDI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>	<i>UAI</i>	<i>LTO</i>	<i>IVR</i>
CETSCALE mean score	-0,758	0,147	-0,917	0,828	-0,876	0,692

Zdroj: Vlastné výpočty

Ako môžeme v Tabuľke č. 5 vidieť, dimenzie vykazujú rôznu koreláciu. V prípade dimenzie Power distance bola zistená negatívna silná korelácia. Dimenzia Individualism versus collectivism vykazuje pozitívnu triviálnu koreláciu. Dimenziu Masculinity versus Femininity možno charakterizovať negatívnou takmer dokonalou koreláciou. Uncertainty avoidance dimenzia vytvára pozitívnu veľmi silnú koreláciu. Dimenzia Long-term versus short-term orientation koreluje s mierou spotrebiteľského etnocentrizmu veľmi silno negatívne a dimenzia Indulgence versus Restraint koreluje silne pozitívne.

### **Záver**

Predložená štúdia podložená primárnym prieskumom mala za cieľ skúmanie miery spotrebiteľského etnocentrizmu vo vybraných krajinách Európskej únie v kontexte kultúrnych dimenzií. Teoretický prínos práce možno vidieť v ucelenej systematizácii teórie kultúrnych dimenzií, ktorá poskytuje základ pre výskumnú časť práce. Tento teoretický základ nám pomáha pri nasledujúcom chápaní charakteru zvolených krajín, čo podľa Watson a Wright (2000) slúži na odbúranie hlavných limitov štúdie.

Pre jednoznačné vyjadrenie je potrebné brať do úvah všetky vykonané analýzy a skúmania. Zhrnutie jednotlivých analýz sme zaznamenali do Tabuľky č. 6.

**Tabuľka č. 6 Sumarizácia výsledkov na základe jednotlivých kultúrnych dimenzií**

Dimenzie	Korelačná analýza*	Regresná analýza**	ANOVA
PDI	Silná - negatívna korelácia	57,5 %	alfa < P-value
IDV	Triviálna - pozitívnu koreláciu	2,20 %	alfa < P-value
MAS	Takmer dokonalá - negatívna korelácia	84 %	alfa > P-value
UAI	veľmi silná - pozitívna koreláciu	68,5	alfa < P-value
LTO	veľmi silná - negatívna korelácia	76,7	alfa > P-value
IVR	Silná - pozitívna korelácia	48	alfa < P-value

Legenda:

\* Slovné hodnotenie na základe COHEN-ovej interpretácie

\*\* Táto hodnota informuje o tom, na koľko % zvolená regresná priamka vysvetľuje variabilitu spotrebiteľského etnocentrizmu.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo 6 dimenzií iba 2 dimenzie splnili všetky podmienky pre akceptáciu v kontexte spotrebiteľského etnocentrizmu a to kultúrna dimenzia MAS (Masculinity versus Femininity) a dimenzia LTO (Long-term versus short-term orientation). Dimenzia MAS predstavuje veľmi silnú dimenziu pôsobiacu na spotrebiteľský etnocentrizmus. Pôsobí takmer dokonale s negatívnym účinkom, a teda silne muskulitná spoločnosť dosahuje nižšiu mieru spotrebiteľského etnocentrizmu. Dimenzia LTO pôsobí na spotrebiteľský etnocentrizmus veľmi silno negatívne, a teda krajiny s nízkymi hodnotami LTO dosahujú vyššiu mieru spotrebiteľského etnocentrizmu.

Náš výskum na základe modifikovanej CETSCALE je len ťažko porovnateľný s inými výskumami. Doposiaľ žiadny výskum nebol zameraný na skúmanie prepojenia kultúrnych dimenzií a spotrebiteľského etnocentrizmu, i keď vo vedeckej sfére je spotrebiteľský etnocentrizmus chápaný ako kultúrny faktor.

Za limit výskumu považujeme hlavne nedostatočnú vzorku – zastúpenie krajín. Výsledky preto možno považovať len za orientačné i keď prinášajú markantné výsledky hlavne v prípade dimenzií MAS a LTO. Zaujímavé výsledky prinášajú aj dimenzie PD a UAI. V budúcnosti by bolo vhodné skúmať mieru spotrebiteľského etnocentrizmu vzhľadom na kultúrne dimenzie vo viacerých krajinách a preukázať/zamietnuť tak prepojenie medzi jednotlivými dimenziami a spotrebiteľským etnocentrizmom.

## Literatúra

- [1] ČVIRIK, M. Spotrebiteľský etnocentrizmus v generačnom kontexte. In : *Studia commercialia Bratislavensia - Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. 2018. Vol. 11, No. 39, pp 5–14.
- [2] HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. In: *Administrative Science Quarterly. Johnson Graduate School of Management, Cornell University*. 1993. Vol. 38, No. 1, pp 132–134.
- [3] HOFSTEDE, G. et al. *Kultury a organizace - Software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 2007. Praha: Linde. pp 335. ISBN 978-80-86131-70-2.
- [4] HOFSTEDE, G. et al. *Cultures and Organizations : SOFTWARE OF THE MIND*. 2010. The McGraw-Hill Companies, Revised and expanded third edition. ISBN: 978-0-07-177015-6.
- [5] HOFSTEDE INSIGHTS. *National Culture*. 2018. [online]. Dostupné na internete: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- [6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 2004. 10th Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- [7] MOOIJ, M. K. *Consumer behavior and culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*. 2004. Thousand Oaks: SAGE Publications. pp. 345. ISBN 0-7619-2668-2.
- [8] RICHTEROVÁ, K. et al. *Spotrebiteľské správanie*. 2007. 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. pp 258. ISBN 978-80-225-2355-4.
- [9] SHIMP, A. T., SHARMA, S. Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. In *Journal of Marketing Research*. 1987. Vol. 24, No. 3, pp 280–289.
- [10] UNESCO Cultural Diversity. 2017. [online]. Dostupné na internete: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/cultural-diversity/>
- [11] WATSON, J. J., WRIGHT, K. Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*. 2000. Vol. 34, 1149–1166.

## Kontakt

Ing. Marián Čvirik  
Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu  
Dolnozemska cesta 1  
85235 Bratislava  
Slovenská republika  
[marian.cvirik@euba.sk](mailto:marian.cvirik@euba.sk)

## Príloha č. 1 Modifikovaná CETSCALE

P. č.	Tvrdenia CETSCALE
1.	Iba produkty, ktoré sa na Slovensku nevyrábajú by sa mali dovážať.
2.	Vždy uprednostňujem Slovenské produkty.
3.	Nákup zahraničných produktov nie je prejavom pravého Slováka.
4.	Nie je správne nakupovať zahraničné produkty, pretože tým beriem Slovákom prácu.
5.	Pravý Slováč vždy kupuje slovenské produkty.
6.	Mal by som nakupovať slovenské produkty a podporovať tým Slovenskú ekonomiku a nie nechať iné krajiny obohacovať sa na Slovákoch.
7.	Slováci by nemali kupovať zahraničné produkty, pretože tým poškodzujú slovenskú ekonomiku a zvyšujú nezamestnanosť.
8.	Preferujem kúpu slovenských produktov aj keď sú drahšie.
9.	Mali by sme nakupovať len tie produkty zo zahraničia, ktoré sa na Slovensku nevyrábajú.
10.	Slovenskí spotrebitelia, ktorí nakupujú zahraničné produkty sú zodpovední za zvyšovanie nezamestnanosti.

Zdroj: Spracované na základe Shimp a Sharma (1987) a Čvirik (2018).

# Vyhodnocení stávajícího rámce fiskálního dohledu nad fiskálními politikami v hospodářské a měnové unii

Martin Gorčák

## Abstrakt

V tomto příspěvku se zabývám vybranými problémy rámce fiskálního dohledu nad fiskálními politikami EU, konkrétně na příkladu Itálie. Cílem bylo zjistit zásadní slabiny stávajícího rámce a navrhnout určité úpravy pro větší vymahatelnost snižování nadměrného dluhového poměru. Bylo zjištěno, že problém s vymahatelností často nastává mj. kvůli značnému zohledňování rámcového plnění preventivní části Paktu o stabilitě a růstu a nedostatečnému zvažování rizik fiskální udržitelnosti. V zájmu snazší vymahatelnosti by bylo namísto řádně zohledňovat tato rizika a důsledně respektovat multilaterální charakter stávajícího rámce fiskálního dohledu. Pro případná bilaterální vyjednávání mezi Komisí a členskými státy by bylo namísto upravit kompetence Evropské fiskální rady a nezávislých fiskálních rad členských států, a to v zájmu kontroly souladu se společně dohodnutými pravidly.

## Klíčová slova

Pakt o stabilitě a růstu, fiskální dohled, dluhové pravidlo, nápravná část Paktu o stabilitě a růstu, preventivní část Paktu o stabilitě a růstu

## Klasifikace JEL

E61, E62

## Úvod

Z původně jednoduchých a rigidních fiskálních pravidel EU se stala pravidla komplexní v důsledku snah o maximální zohlednění ekonomických specifíků členských států EU. Cílem příspěvku je na příkladu Itálie identifikovat slabiny stávajícího rámce fiskálního dohledu EU a navrhnout jeho úpravy pro větší vymahatelnost snižování nadměrného dluhu sektoru vládních institucí. V první části charakterizují Pakt o stabilitě a růstu i postup při nadměrném schodku a zároveň odkazují na odbornou literaturu, která se dané problematice věnuje. Ve druhé části

věnuji pozornost makroekonomickým nerovnováhám Itálie a rizikům její fiskální udržitelnosti. Ve třetí části se zabývám problematickými aspekty plnění Paktu o stabilitě a růstu na příkladu Itálie a navrhuji úpravy stávajícího rámce fiskálního dohledu EU, pouze na základě pozorovaných problémů na případu Itálie.

## **1 Pakt o stabilitě a růstu a postup při nadměrném schodku**

Jádrem rámce fiskálního dohledu nad členskými státy Evropské unie (EU) je Pakt o stabilitě a růstu (SGP), jenž úzce souvisí s fiskálními kritérii pro přijetí společné měny eura, jež byly zavedeny Maastrichtskou smlouvou: rozpočtový schodek nepřesahující referenční hodnotu 3 % HDP a dluh sektoru vládních institucí nepřesahující 60 % HDP. Již Maastrichtská smlouva stanovila, že členské státy se mají vyvarovat nadměrných schodků veřejných financí<sup>1</sup>, a taktéž pojednává o postupu při nadměrném schodku (dnes v čl. 126 Smlouvy o fungování EU, dále jen „SFEU“), ovšem podrobněji jsou relevantní pravidla rozpracována v SGP, jenž byl přijat v roce 1997 (Baldwin a Wyplosz, 2013). Pro dodržování fiskálních kritérií bylo umožněno určité změkčení. *„Rozpočtové deficity tudíž mohou bez postihu překročit referenční hodnotu 3 %, pokud je toto vybočení vyhodnoceno jako výjimečné, dočasné a zůstávající poblíž referenční hodnoty. Podobně vládní dluh může bez postihu překračovat referenční hodnotu 60 %, pokud zadluženost vykazuje klesající tendenci a blíží se referenční hodnotě uspokojivým tempem.“* (Dědek, 2014, s. 150).

SGP je členěn na preventivní část (nařízení č. 1466/97) a nápravnou část (nařízení č. 1467/97). Preventivní část SGP má zajistit stabilní rozpočtové pozice a předejít nadměrnému rozpočtovému schodku veřejných financí (tzn. rozpočtový schodek nad 3 % HDP a dluh sektoru vládních institucí nad 60 % HDP). Podle preventivní části je každému členskému státu EU definován střednědobý rozpočtový cíl (MTO), jenž spočívá ve stanovení cílené hodnoty rozpočtového salda očištěné o vliv hospodářského cyklu a jednorázových či jiných dočasných opatřeních. V případě odchýlení se od MTO je definována fiskální náprava k MTO ve strukturálních veličinách, kterou lze upravit za pomoci mnohých prvků flexibility v SGP, např. pomocí doložky strukturálních reforem, investiční doložky či doložky neobvyklých událostí (DG ECFIN, 2019d). U členských států, které se dopustí nadměrných schodků, může být z podnětu Evropské komise (dále jen „EK“ nebo „Komise“) zahájen postup při nadměrném schodku (EDP), ovšem až po celkovém zvážení relevantních faktorů ovlivňujících

---

<sup>1</sup> Pojem nadměrný schodek veřejných financí je relevantní jak pro kritérium rozpočtového schodku, tak i pro dluhové kritérium (Dědek, 2014; Baldwin a Wyplosz, 2013).

hospodářskou a rozpočtovou situaci členského státu, např. náprava strukturální části rozpočtového salda, náprava nadměrných makroekonomických nerovnováh či implementace strukturálních reforem. Seznam těchto faktorů není vyčerpávající (DG ECFIN, 2019d; Rada EU, 2017). Zde je relevantní nápravná část Paktu, došlo-li k selhání jeho preventivní části. Důsledkem EDP může být finanční sankce ve výši 0,2 % až 0,5 % HDP pro stát eurozóny, všem státům EU může být odepřen přístup k čerpání Fondu soudržnosti (Dědek, 2014).

Po přijetí SGP se očekávalo, že členské státy EU budou zavázány k dodržování pravidel a budou reagovat na tlak ze strany ostatních ČS EU (tzv. *peer pressure*). V roce 2003 však Rada ministrů financí zemí EU (Rada ECOFIN) přijala kontroverzní rozhodnutí zrušit v případě Německa a Francie rozhodnutí o postupu při nadměrném schodku, a to i přes nepřijetí účinného opatření z jejich strany. Komise toto rozhodnutí napadla u Soudního dvora EU, avšak na základě jeho rozhodnutí bylo řešením předpokládat, že lepší soulad s pravidly by byl zajištěn jejich větší flexibilitou a zohledněním specifik členských států (Baldwin a Wyplosz, 2013; EFB, 2018). Beetsma (2001) je přesvědčen, že vymáhání pravidel SGP by mělo být zajištěno spíše již zmíněným tlakem členských států než finančními sankcemi. Heipertz a Verdun (2010) potvrzují, že možnost finanční sankce prakticky měla především přimět členský stát, aby dodržoval předem stanovená pravidla, ne jej rovnou potrestat. Mezi další autory, kteří se zabývají vymahatelností SGP, patří Hallerberg et al. (2009), Majone (2014) či Pisani-Ferry (2011).

## **2 Itálie v kontextu fiskálního dohledu EU**

Na příkladu Itálie lze znázornit nedostatky stávajícího rámce fiskálního dohledu EU. U Itálie jsou shledávány opakované zkušenosti při rozhodování, zda má být vůči ní veden postup při nadměrném schodku. Zároveň je momentálně opět zvažován tento postup ze strany Komise, a to již pošesté od vystoupení Itálie z posledního EDP (2013). Komise teprve nedávno (5. června 2019) totiž vydala zprávu, na jejímž základě se zvažují následné kroky, jež by eventuelně mohly vyústit v otevření EDP. Příklad Itálie je taktéž specifický v tom, že jí v říjnu 2018 Komise vrátila k přepracování její návrh hospodaření veřejných rozpočtů na rok 2019 (draft budgetary plan = DBP)<sup>2</sup> jako jedinému státu eurozóny. Zároveň se jedná o členský stát EU s druhým nejvyšším dluhem sektoru vládních institucí.

---

<sup>2</sup> Vlády států eurozóny jsou povinny odevzdat Komisi do 15. října návrh hospodaření veřejného rozpočtu na následující rok, přičemž Komise může sdělit stanovisko, zda tento návrh je v souladu s Paktem o stabilitě a růstu. Pokud členský stát nedodrží stanovisko, Komise to může považovat za přitěžující okolnost při rozhodování o spuštění postupu při nadměrném schodku (nařízení č. 473/2013; Dědek, 2014).



## 2.1 Makroekonomické nerovnováhy Itálie a její fiskální udržitelnost

Itálie se stále potýká s makroekonomickými nerovnováhami, přičemž za hlavní zdroj makroekonomické nestability je považován vysoký dluh sektoru vládních institucí. Ten je momentálně druhý nejvyšší mezi státy EU a zároveň vysoko nad referenční hodnotou dluhového kritéria pro vstup do eurozóny (60 % HDP). Za rok 2018 dluhový poměr dosahoval 132,2 % HDP, přičemž dle odhadů Komise (DG ECFIN, 2019a) by se měl stupňovat jak v letošním roce (na 133,7 % HDP), tak i v roce příštím (na 135,2 % HDP). Dle hodnotící zprávy Komise (DG ECFIN, 2019b) snižování dluhového poměru vyžaduje hospodářskou a fiskální politiku zaměřenou na podporu investic a strukturálních reforem za účelem zvýšení produktivity a růstu potenciálního produktu. Růst reálného HDP je pomalý: za rok 2018 dosahoval 0,9 %, což bylo nejnižší ze všech států EU (DG ECFIN, 2019a). Tempo růstu je zároveň již od roku 2007 pod průměrem států eurozóny (Eurostat, 2018). Zpomalení za loňský rok bylo způsobeno poklesem růstu exportů a potlačením spotřeby domácností (DG ECFIN, 2019b). Podle hloubkového přezkumu makroekonomických nerovnováh (DG ECFIN, 2019b) Itálie čelí hlavním aspektům zranitelnosti své ekonomiky, především již zmíněnému vysokému dluhovému poměru. Ten by se mohl zvýšit kvůli nepříznivým vyhlídkám makroekonomického vývoje, nedosažení privatizačních cílů a zhoršování se primárního rozpočtového salda. Vysoký dluhový poměr a jeho citlivost na hospodářské šoky a budoucí náklady spojené se stárnutím obyvatelstva představují podstatná rizika udržitelnosti dluhu. Dalším podstatným aspektem makroekonomických nerovnováh je pomalý růst produktivity za poslední dvě desetiletí, vysoká míra nezaměstnanosti (10,6 % HDP za r. 2018, tedy třetí největší ze států eurozóny (DG ECFIN, 2019a)) a zranitelnost bankovního sektoru (vyžadující zejm. reformu insolvenčního rámce).

Již situace s dluhem sektoru vládních institucí naznačuje značná rizika fiskální udržitelnosti, která jsou potvrzena i Zprávou o fiskální udržitelnosti (DG ECFIN, 2019c). Na jednu stranu Itálie čelí v krátkodobém horizontu (tj. jednoho roku) nízkému riziku fiskální udržitelnosti, nicméně je vystavena rizikům náhlých změn ve vnímání jejich finančních trhů, zejména s ohledem na vysoké potřeby financování sektoru vládních institucí. Ve středním horizontu je riziko fiskální udržitelnosti hodnoceno jako vysoké: do roku 2029 by podle scénáře nezměněných politik dluh sektoru vládních institucí dosáhl 146,5 % HDP. V dlouhodobém horizontu je Itálie rovněž vystavena vysokému riziku fiskální udržitelnosti, a to zejm. kvůli vysokému dluhovému břemenu, jak vyplývá z analýzy dluhové udržitelnosti.

### **3 Problematické aspekty plnění Paktu o stabilitě a růstu na příkladu Itálie a návrh na úpravy stávajícího rámce fiskálního dohledu EU**

Vzhledem ke stávajícím makroekonomickým nerovnováhám a vysokým rizikům fiskální udržitelnosti lze považovat za relevantní úvahu o zahájení postupu při nadměrném schodku, jenž je zakotven jednak v primárním právu EU – zejm. čl. 126 SFEU – a také v Paktu o stabilitě a růstu. Konkrétně nápravná část SGP (nařízení č. 1467/97) má zajistit nápravu nadměrných schodků, přičemž ve smyslu SGP je za nadměrný schodek považována situace, kdy rozpočtový schodek přesahuje referenční hodnotu 3 % HDP a dluhový poměr přesahuje referenční hodnotu 60 % HDP. Nadměrný dluhový poměr by měl klesat směrem k referenční hodnotě uspokojivým tempem. Za tímto účelem bylo zavedeno tzv. *dluhové pravidlo*, podle něhož má nadměrný dluhový poměr klesat o 1/20 během období tří let, dokud dluhový poměr nedosáhne referenční hodnoty (DG ECFIN, 2019d; Rada EU, 2017). EK vypracuje zprávu dle čl. 126 odst. 3 SFEU pro členské státy, které před zohledněním relevantních faktorů<sup>3</sup> (*prima facie*) neplní schodkové a/nebo dluhové kritérium, a to za účelem zhodnocení, zda by měl být zahájen EDP. Tzv. *Code of Conduct*<sup>4</sup> (Rada EU, 2017) potvrzuje, že EK má tuto zprávu připravit pokaždé, když členský stát *prima facie* neplní některé z těchto kritérií. Od roku 2013, kdy Itálie vystoupila z EDP, Komise vypracovala v období 2015–2019 šest těchto zpráv (DG ECFIN, 2019e).

#### **3.1 Zvažování zahájení postupu při nadměrném schodku v případě Itálie v letech 2015–2019**

Po vystoupení z posledního EDP (v roce 2013) se na Itálii vztahovala přechodná verze dluhového pravidla na období tří let (2013–2015). Tato verze dluhového pravidla je mírnější oproti stálé verzi a vychází z minimálního lineárního strukturálního úsilí (MLSA), jehož plnění by mělo vést k potřebné sestupné tendenci dluhového poměru na konci přechodného období (DG ECFIN, 2019d).

EK ve své zprávě z roku 2015 (DG ECFIN, 2015) sdělila, že Itálie v předchozím roce dluhové pravidlo *prima facie* nedodržela. Po zvážení relevantních faktorů však došla k závěru, že dluhové kritérium nebylo porušeno, a to především s ohledem na nepříznivou hospodářskou situaci, na dostatečný pokrok k MTO dle preventivní části SGP a očekávané ambiciózní reformy podporující růst, a tudíž i střednědobou dluhovou udržitelnost. K podobným závěrům

---

<sup>3</sup> Tj. polehčujících a přitěžujících okolností.

<sup>4</sup> Tzv. *Code of Conduct* představuje společně dohodnutou interpretaci mezi Evropskou komisí a Radou EU především ohledně provádění pravidel Paktu o stabilitě a růstu.

došla EK i v další zprávě z roku 2016 (DG ECFIN, 2016). Itálie především čelila nepříznivým ekonomickým podmínkám, především v podobě nízké míry inflace, která zkomplikovala plnění dluhového pravidla za rok 2015, tudíž byl dle EK tento požadavek příliš náročný. EK se však zavázala ve zprávě, že bude vypracována během roku 2016 nová zpráva po zohlednění podzimní předpovědi EK, nicméně k takovému kroku nedošlo.

V roce 2017 vydala EK další zprávu (DG ECFIN, 2017a), jež posuzovala podobné relevantní faktory jako u předchozích dvou zpráv: nepříznivé hospodářské podmínky, rámcové plnění nápravy k MTO a provádění strukturálních reforem. Tentokrát je EK přestávala interpretovat jako polehčující okolnosti: hospodářské podmínky se postupně zlepšovaly, nastávalo riziko neplnění nápravy k MTO v letech 2016 a 2017, a taktéž docházelo ke zpomalování provádění strukturálních reforem. EK závěrem sdělila, že dluhové pravidlo by nemělo být považováno za plněné, pokud do dubna 2017 nepřijme dodatečná fiskální opatření ve výši 0,2 % HDP pro nápravu strukturálního salda směrem k MTO. Zároveň však sdělila, že o doporučení k zahájení EDP rozhodne na základě jarní předpovědi Komise. Nicméně další zpráva již v roce 2017 nebyla vypracována a o zahájení EDP v témže roce se ani neuvažovalo. Přitom podle podzimní ekonomické předpovědi 2017 (DG ECFIN, 2017b) se vyhlídky růstu reálného HDP zlepšily (na rok 2017 o 0,6 p. b. a na rok 2018 o 0,2 p. b. oproti jarní předpovědi téhož roku), tudíž by ekonomické podmínky obtížně ospravedlnily neplnění dluhového pravidla. Tato předpověď rovněž předpokládala meziroční zhoršení strukturálního salda v r. 2017, čímž by Itálie nesplnila požadavek EK ke zlepšení strukturálního salda. Nevydání zprávy Komise na podzim vyvolalo značnou kritiku (EFB, 2018). Komise se však bránila tvrzením, že čl. 126 odst. 3 SFEU neuvádí žádný termín pro vypracování této zprávy (EFB, 2018). Místo ní se rozhodla poslat italskému ministru financí dopis ohledně rizika závažného neplnění dluhového kritéria. V tomto ohledu lze pochybovat o multilaterální podstatě fiskálního dohledu, poněvadž zpráva EK je projednávána se zapojením všech členských států EU v Radě EU, avšak pouhý dopis je jen bilaterální povahy. Tento krok rovněž zpochybňuje otázku rovného zacházení mezi ČS, poněvadž zpráva Komise by měla být vypracována vždy při porušení kritéria schodku a/nebo dluhového kritéria, jak je uvedeno v *Code of Conduct* (Rada EU, 2017). Přitom EK může ve zprávě dojít k závěru, že po zohlednění relevantních faktorů bylo dané kritérium plněno, avšak rovné zacházení by mělo být zaručeno pro všechny ČS, i pokud jde o vypracování zprávy Komise.

Na jaře 2018 EK vypracovala další zprávu (DG ECFIN, 2018a), podle které Itálie *prima facie* nesplnila dluhové pravidlo za rok 2017. EK tehdy ani neočekávala jeho plnění v letech 2018 a 2019, a to především kvůli předpokládanému zhoršení strukturálního salda z hodnoty -

0,6 % HDP z r. 2015 na -2,0 % HDP v r. 2019. Makroekonomický výhled taktéž již EK nemohla považovat za polehčující faktor při neplnění dluhového pravidla. Na druhou stranu EK shledala, že Itálie za roky 2016 a 2017 rámcově plnila fiskální úsilí k MTO, po zohlednění úlevy kvůli neočekávaným událostem. EK došla k závěru, že dluhové pravidlo bylo plněno, zejm. po zohlednění rámcového plnění preventivní části SGP v letech 2016 a 2017. Problém lze však spatřit ve zhoršení strukturálního salda v obou letech (DG ECFIN, 2018b), tudíž otázku rámcového plnění lze zde považovat za značně spornou, zvláště pokud má jít o polehčující okolnost.

Vloni v říjnu EK zcela poprvé využila svou pravomoc ohledně hodnocení DBP: vyzvala Itálii k přepracování DBP na r. 2019, přičemž Euroskupina tento krok EK podpořila (Rada EU, 2018). Itálie však svůj DBP nepřepočítala nijak markantně: jednalo se především o navýšení cílové úrovně privatizace pro rok 2019 na 1 % HDP z původních 0,3 % HDP (DG ECFIN, 2018c). Právě proto EK vypracovala v listopadu 2018 novou zprávu (DG ECFIN, 2018c), tentokrát se závěrem, že (po zohlednění relevantních faktorů) dluhové pravidlo nebylo plněno, a že je namístě zahájit EDP. Hlavní faktory, jež v předchozích zprávách omlouvaly neplnění dluhového pravidla, přestávaly být pro Itálii polehčující: makroekonomické podmínky již nemohly vysvětlit rozsáhlé nedostatky neplnění dluhového pravidla. Navíc vláda plánovala provést zásadní krok zpět v otázce strukturálních reforem podporujících růst, a kromě toho Komise odhalila riziko závažného odchylení od doporučené cesty k MTO v roce 2018 a v roce 2019. Nicméně Itálie se nakonec dohodla s Komisí na úpravách pro snížení rozpočtového schodku pro r. 2019, a to z 2,4 % na 2,04 % HDP (BBC, 2018) výměnou za nedoporučení k zahájení EDP (DG ECFIN, 2019f). S ohledem na tyto úpravy tedy nebyl EDP zahájen, přestože bylo zvažováno jeho zahájení na základě dluhového kritéria, nikoli schodkového. Zde lze opět poukázat na otázku multilaterální podstaty fiskálního dohledu, neboť dodatečné bilaterální jednání mezi EK a členským státem lze považovat za aspekt fiskálního dohledu vymykajícímu se kontrole ostatních členských států, zvláště když se na schvalování státního rozpočtu nepodílela Rada EU.

Poslední zpráva EK (EK, 2019g) byla vypracována v červnu 2019. Neplnění dluhového pravidla za loňský rok dosáhlo nejvyšší hodnoty od roku 2015, tedy 7,6 % HDP. Komise opět dospěla k závěru, že by měl být EDP zahájen na základě dluhového kritéria. Zpráva sice pojednává o fiskální udržitelnosti Itálie, nicméně není zvažována jako relevantní faktor. Relevantní faktory, jež byly zohledněny, byly podobné faktorům z předchozí zprávy (nepříznivé makroekonomické podmínky, neplnění cesty k MTO za loňský rok, omezený pokrok při provádění strukturálních reforem). Podle zprávy měla Itálie za loňský rok zajistit

fiskální úsilí směrem k MTO o 0,6 % HDP, což však Komise zmírnila na 0,3 % HDP prostřednictvím takzvaného prostoru pro diskreci (*margin of discretion*), který představuje určitý způsob odchýlení se od společně dohodnuté metodiky pro definování fiskálního úsilí k MTO. Nicméně některé členské státy konkrétně s tímto přístupem nesouhlasí (DG ECFIN, 2018d).

### **3.2 Nedostatky fiskálního dohledu pozorované na příkladu Itálie a jeho navrhované úpravy**

Celkově vzato je na příkladu Itálie očividné, že vymahatelnost dodržování dluhového pravidla je nesmírně obtížná, ačkoli důvody pro zahájení EDP lze spatřovat patrně od doby, kdy relevantní faktory, jež v letech 2015 a 2016 obhajovaly neplnění dluhového pravidla, začaly hrát v neprospěch této země. Itálie neplní dluhové pravidlo již od doby, co vystoupila z EDP, nicméně EK jeho neplnění často ospravedlňovala především rámcovým plněním preventivní části SGP. Přitom bych považoval za stěžejní, podobně jako EFB (2018), aby byla pozornost zaměřena spíše na dodržování dluhového pravidla. Navíc *Code of Conduct* (Rada EU, 2017) nepřisuzuje větší důležitost faktoru fiskálního úsilí směrem k MTO než ostatním relevantním faktorům. Bude-li EK nadále klást velký důraz mj. na rámcové plnění preventivní části SGP, nepovažuji za pravděpodobné, aby bylo dluhové pravidlo řádně vymáháno, a aby docházelo k uspokojivému snižování dluhového poměru tak, jak je předpokládáno podle společně dohodnutých pravidel. Lze pochopit argument Komise (DG ECFIN, 2017a), že Itálie měla problémy dodržovat již přechodnou verzi dluhového pravidla, a to především kvůli nízké míře inflace. Taktéž OECD (2016) argumentuje, že by striktní dodržování dluhového pravidla mohlo ohrozit hospodářský růst obecně ve státech eurozóny. Nicméně dodržování dluhového pravidla v jeho předepsané verzi bych považoval za potřebné vzhledem k nadprůměrné výši italského dluhového poměru a již zmíněným vysokým rizikům fiskální udržitelnosti. Pokud členský stát není schopen plnit ani mírnější verzi dluhového pravidla po dobu tří let, potom bude obtížné plnění i v jeho přísnější verzi. Obdobně to platí i pro vymahatelnost ze strany EK, která by měla usilovat o to, aby členský stát plnil přechodnou verzi dluhového pravidla co nejdříve.

Má-li být dluhové pravidlo snáze vymáháno, navrhol bych nepřisuzovat výraznou váhu rámcovému plnění preventivní části SGP, zvláště pokud Itálie neplní dluhové pravidlo ani v jeho přechodné verzi, a zároveň je vystavena vysokým rizikům fiskální udržitelnosti. To mě přivádí k dalšímu návrhu, a sice více reflektovat tato rizika ve zprávách Komise a přisuzovat jim stejnou váhu jako ostatním zvažovaným relevantním faktorům (mj. rámcovému plnění

preventivní části SGP). Kromě toho, má-li být respektována multilaterální podstata fiskálního dohledu, je zapotřebí vypracovávat zprávu Komise dle čl. 126 odst. 3 SFEU, pokud je to namístě a pokud se k tomu Komise zaváže. Poslání dopisu italskému ministru financí o riziku závažného neplnění dluhového kritéria nepovažuji za dostačující, je třeba vypracovávat zprávu Komise dle společně dohodnutých pravidel především v SGP a *Code of Conduct*, i v zájmu rovného zacházení s ostatními členskými státy EU, které jsou zapojeny do rámce koordinace hospodářských a fiskálních politik dle společně dohodnutých pravidel. Navíc nezahájení EDP na základě snížení rozpočtového schodku, ačkoli je zvažováno jeho zahájení na základě dluhového pravidla, považuji za krok zpochybňující důvěryhodnost rámce fiskálního dohledu, který by vedl k náležitému snížení dluhového poměru Itálie. V tomto ohledu bych považoval za vhodné posílení kompetencí nejen Evropské fiskální rady, ale i nezávislých fiskálních rad členských států: pokud by mělo nastat podobné bilaterální jednání mezi Komisí a členským státem, měl by členský stát náležitě vysvětlit národní fiskální radě během vytváření návrhu státního rozpočtu na následující rok, jak odůvodňuje své kroky při pokračujícím neplnění dluhového pravidla. Kromě toho by Komise měla náležitě vysvětlit Evropské fiskální radě soulad svých kroků s pravidly fiskálního dohledu, a pokud nepodá náležité vysvětlení, nebude podobné bilaterální jednání umožněno. Taktéž by bylo namístě zrušit možnost prostoru pro diskreci (*margin of discretion*), který stejně nezískal podporu u některých členských států a přispívá už k tak velké komplexnosti fiskálního rámce.

## **Závěr**

Cílem příspěvku bylo na příkladu Itálie identifikovat slabiny stávajícího rámce fiskálního dohledu EU a navrhnout jeho úpravy pro větší vymahatelnost snižování nadměrného dluhu sektoru vládních institucí. V příspěvku jsem dospěl k následujícím zjištěním: Itálie již od vystoupení z posledního postupu při nadměrném schodku (2013) neplní dluhové pravidlo potřebné pro náležité snižování nadměrného dluhového poměru, a to ani v jeho přechodné verzi. Problémem většinou bylo přílišné zohledňování preventivní části Paktu o stabilitě a růstu ze strany Komise, přičemž dle společně dohodnutých pravidel není jednomu relevantnímu faktoru přisuzována větší váha než ostatním. Navíc Komise nepřisuzuje dostatečný význam vysokým rizikům fiskální udržitelnosti Itálie. Z toho důvodu bych považoval za klíčové, aby Komise se více zaměřovala na vymáhání dluhového pravidla než na polehčující okolnost v podobě rámcového plnění preventivní části SGP. Tím pádem bych navrhoval v zájmu větší vymahatelnosti dluhového pravidla přisuzovat náležitý význam rizikům fiskální udržitelnosti

při posuzování relevantních faktorů v rámci rozhodování, zda by mělo být zahájení EDP namístě. Kromě toho v zájmu respektování multilaterální povahy fiskálního dohledu EU je zapotřebí vypracovávat zprávu Komise ohledně zvažování zahájení EDP, pokud je to namístě, a pokud se k tomu Komise zaváže, což je žádoucí i v zájmu rovného zacházení s ostatními státy EU. Obecně bilaterální jednání mezi členským státem a Komisí nepovažují za dostačující, navrhol bych tedy posílení kompetencí Evropské fiskální rady i nezávislých fiskálních rad členských států v zájmu kontroly podobných bilaterálních jednání, zda nedochází k porušování společně dohodnutých pravidel fiskálního dohledu. Kromě toho navrhuji v zájmu snížení komplexnosti pravidel SGP nepoužívat prostor pro diskreci pro úpravu fiskálního úsilí členského státu v rámci preventivní části SGP, který se stejně setkával s nesouhlasem některých členských států, a jenž přispívá k již tak veliké komplexnosti fiskálních pravidel.

## Literatura

- [1] BALDWIN, Richard E. a WYPLOSZ, Charles. *Ekonomie evropské integrace*. Praha: Grada, 2013. 580 s. ISBN 978-80-247-4568-8.
- [2] BBC NEWS. Italy budget: Parliament passes budget after EU standoff. In: *BBCNews* [online]. 2018. [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-europe-46710472>
- [3] BEETSMA, Roel. *Does EMU Need a Stability Pact?* In: BRUNILA, Anne, BUTI, Marco a FRANCO, Daniele (eds.). *The Stability and Growth Pact: The Architecture of Fiscal Policy in EMU*. New York: Palgrave, 2001. 439 s. ISBN 978-0-333-96145-2.
- [4] DĚDEK, Oldřich. *Doba eura: úspěchy a nezdary společné evropské měny*. Praha: Linde, 2014. 336 s. ISBN 978-80-7201-933-5.
- [5] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019a. European Economic Forecast – Spring 2019, May 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip102\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip102_en.pdf)
- [6] DG ECFIN, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2019b. Country Report Italy 2019, February 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-italy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-italy_en.pdf)
- [7] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019c. Fiscal Sustainability Report 2018, January 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip094\\_en\\_vol\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip094_en_vol_1.pdf)

- [8] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019d. Vade Mecum on the Stability and Growth Pact 2019, April 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip101\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip101_en.pdf)
- [9] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019e. Closed procedures, 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/stability-and-growth-pact/corrective-arm-excessive-deficit-procedure/closed-excessive-deficit-procedures/italy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/stability-and-growth-pact/corrective-arm-excessive-deficit-procedure/closed-excessive-deficit-procedures/italy_en)
- [10] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2015. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, 2015. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2015 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/economic\\_governance/sgp/pdf/30\\_edps/126-03\\_commission/2015-02-27\\_it\\_126-3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/30_edps/126-03_commission/2015-02-27_it_126-3_en.pdf)
- [11] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2016. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, 2016. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2016 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/economic\\_governance/sgp/pdf/30\\_edps/126-03\\_commission/2016-05-18\\_it\\_126-3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/economic_governance/sgp/pdf/30_edps/126-03_commission/2016-05-18_it_126-3_en.pdf)
- [12] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2017a. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, 2017. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2017 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/com2017\\_106\\_en\\_act\\_part1\\_v6.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/com2017_106_en_act_part1_v6.pdf)
- [13] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2017b. European Economic Forecast, November 2017. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2017 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063_en.pdf)
- [14] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2018a. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, May 2018. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2018 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/italy\\_1263\\_may2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/italy_1263_may2018.pdf)
- [15] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2018b. European Economic Forecast, May 2018. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2018 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip077_en.pdf)
- [16] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2018c. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, November 2018. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2018 [cit. 20. 5. 2019].



- Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/1263\\_commission\\_report\\_211118\\_-\\_italy\\_en\\_1.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/1263_commission_report_211118_-_italy_en_1.pdf)
- [17] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019f. Report on Public Finances in EMU 2018, January 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip095\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip095_en.pdf)
- [18] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2019g. Report from the Commission – Italy - Report prepared in accordance with Article 126(3) of the Treaty, June 2019. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2019 [cit. 6. 6. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/com2019\\_532\\_it\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/com2019_532_it_en.pdf)
- [19] DG ECFIN, DIRECTORATE-GENERAL FOR ECONOMIC AND FINANCIAL AFFAIRS, 2018d. Vade Mecum on the Stability and Growth Pact 2018, March 2018. In: *Directorate-General for Economic and Financial Affairs* [online]. 2018 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip075\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip075_en.pdf)
- [20] EFB, EUROPEAN FISCAL BOARD, 2018. *Annual Report 2018 of the European Fiscal Board*. [online]. 2018. [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-efb-annual-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-efb-annual-report_en.pdf)
- [21] EUROSTAT. *Real GDP growthrate – volume*. [online]. 2018. [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tec00115&language=en&toolbox=data>
- [22] HALLERBERG, Mark, STRAUCH, Rolf R. a VON HAGEN, Jurgen. *Fiscal Governance in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 230 s. ISBN 978-0-521-85746-8.
- [23] HEIPERTZ, Martin a VERDUN, Amy. *Ruling Europe: The Politics of the Stability and Growth Pact*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 310 s. ISBN 978-0-521-19750-2.
- [24] MAJONE, Giandomenico. *Rethinking the Union of Europe Post-Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 370 s. ISBN 978-1-107-69479-8.
- [25] NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A Rady (EU) č. 473/2013 ze dne 21. května 2013, o společných ustanoveních týkajících se sledování a posuzování návrhů rozpočtových plánů a zajišťování nápravy nadměrného schodku členských států v eurozóně.
- [26] NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1466/97 ze dne 7. července 1997 o posílení dohledu nad stavy rozpočtů a nad hospodářskými politikami a o posílení koordinace hospodářských politik.
- [27] NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1467/97 ze dne 7. července 1997 o urychlení a vyjasnění postupu při nadměrném schodku.
- [28] OECD, 2016. OECD Economic Surveys: Euro Area: Overview, June 2016. In: *Organisation of Economic Cooperation and Development* [online]. 2016 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/economy/surveys/euro-area-2016-overview.pdf>

- [29] RADA EU, COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2017. Specifications on the implementation of the Stability and Growth Pact and Guidelines on the format and content of Stability and Convergence Programmes, May 2017. In: *Council of the European Union* [online]. 2017 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9344-2017-INIT/en/pdf>
- [30] RADA EU, COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2018. *Terms of reference on the draft budgetary plan of Italy*. [online]. 2018 [cit. 20. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/11/05/eurogroup-statement-on/>
- [31] PISANI-FERRY, Jules. *The Euro Crisis and Its Aftermath*. Oxford: Oxford University Press, 2011. 206 s. ISBN 978-0-199-99333-8.
- [32] SMLOUVA O FUNGOVÁNÍ EVROPSKÉ UNIE.

## **Kontakt**

Ing. Martin Gorčák  
Katedra světové ekonomiky, Fakulta mezinárodních vztahů VŠE v Praze  
Nám. Winstona Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
Česká republika  
Gorm03@vse.cz

# K československé bytové politice v 60. letech

Jan Hladík

## Abstrakt

Tento příspěvek mapuje vývoj bytové politiky v šedesátých letech 20. století v Československu a jeho cílem je zjistit, jak se dařilo naplňovat záměry bytové politiky jejími tvůrci stanovené. Bylo zjištěno, že za celé desetiletí se plán bytové výstavby podařilo naplnit v podstatě jen jednou, avšak je nutno konstatovat, že úspěšnost při plnění plánu se zvyšovala. Ve srovnání s předchozí dekadou byl navíc kladen mnohem větší důraz na zvyšování kvality bytového fondu než dříve, byť se stále nedostávalo prostředků na údržbu starých bytů a u bytů nových chybělo občanské zázemí. Bytovou výstavbu dlouhodobě brzdila nízká rentabilita pro stavební podniky. Nepodařilo se rovněž prosadit takový výpočet nájemného, jímž by byla odstraněna disproporce mezi fixními platbami za užívání bytů a rostoucími náklady na péči o stárnoucí bytový fond.

## Klíčová slova

Byt, bytová politika, socialismus, KSČ, bytová výstavba

## Klasifikace JEL

N440, N10, R31, R38, O18

## Úvod

Cílem předkládaného příspěvku je zmapovat základní ekonomické mechanismy a právně-institucionální rámec bytové politiky v Československu v šedesátých letech 20. století. Tato stať si klade otázku, do jaké míry se podařilo naplnit cíle bytové politiky, zejména pokud jde o výstavbu nových bytů. Vzhledem k tomu, že podklad pro provádění bytové politiky zkoumané dekadou se zrodil již na konci padesátých let, pozornost se krátce zaměřuje i na analýzu tohoto období.

Text příspěvku vychází především ze studia dobových pramenů. Autor čerpal nejen z tehdejších právních norem a statistik, ale rovněž z dokumentů nevydané povahy uložených

ve fondech Národního archivu v Praze, jež mu umožnily náhled na skutečné fungování bytové politiky a na potíže, s nimiž se její tvůrci museli při provádění vypořádávat.

## **1 Bytová tíseň v padesátých letech 20. století**

Již od dob vzniku samostatného československého státu se bytová politika musela potýkat s výrazným převisem poptávky nad nabídkou na trhu s bydlením. Stát tehdy „napnul všechny síly“, aby krizový stav vyřešil; liberalizoval přeregulovaný bytový trh a zároveň podpořil bytovou výstavbu zejména pro chudší vrstvy. Výsledkem bylo vybudování více než milionu nových bytů. (SSÚ, 1965) Slibný vývoj však zhatila politika „řízeného hospodářství“ nacistických okupantů prováděná v průběhu druhé světové války, jež trh s bydlením silně zregulovala.

Ani po druhé světové válce a zejména v padesátých letech 20. století se bytová situace příliš nezlepšila. Bytová politika počátku této dekády totiž vycházela z teze B. Engelse nastíněné roku 1872 a dále rozpracované V. I. Leninem spočívající ve tvrzení, že města již disponují dostatečným bytovým fondem k zažehnání bytové tísně, jenž ovšem není „uvážlivě“ distribuován mezi obyvatelstvo. „Uvážlivě“ distribuce mohlo být dosaženo prostřednictvím vyvlastňování bytů, případně přemístěním dělnictva do těchto bytů z jejich přeplněných příbytků. Původní Engelsův příspěvek se nezabýval rolí změny ve formě státní moci. Lenin byl přesvědčen, že „*starý exekutivní aparát, byrokracie spojená s buržoazií*“, již sice praxi vyvlastňování majetku a dočasného ubytování činil, avšak nebyl by schopen plnit příkazy proletářského státu. Řešení bytové krize tedy spatřoval v proletářské revoluci. (Lenin, 1974)

Tvůrci československé bytové politiky zejména první poloviny padesátých let tuto ideu přijali za svou, což se jednak projevilo na charakteru bytové výstavby a rovněž na hospodaření se stávajícím bytovým fondem. Podle Sčítání lidu z roku 1961 se v padesátých letech podařilo postavit na 588 tisíc nových bytů, z toho většina byla vybudována ve druhé polovině padesátých let. Dominantní část tehdejšího bytového fondu (necelých 30 %) však tvořilo na 1,14 milionů prvorepublikových bytů, byty postavené po válce (mezi roky 1946–1961) nečítaly ani pětinu tehdejšího bytového fondu. (SSÚ, 1965) Problém nově zbudovaných bytů v padesátých letech spočíval též v postupně klesající plošné výměře obytné plochy, jež se mezi roky 1949 a 1955 snížila z 54,2 m<sup>2</sup> na 39,3 m<sup>2</sup>. (SÚS, 1958)

Do dispozičních práv vlastníků bytů zasahovaly zákony o hospodaření s byty. Účel zákona spočíval v nahrazení tržních vztahů centrálně byrokratickým řízením trhu s bydlením. K vydání

prvního z nich došlo již koncem dubna 1948, novela následovala v roce 1956. (Sb. z. a n., 1948; Sb. z., 1956)

Otázkami bytové tísně (a nejen jimi) se komunisté zabývali na XI. sjezdu KSČ konaného v červnu 1958. Strana se v následném usnesení sjezdu zavazovala k naplňování úkolu „*do roku 1970 v podstatě vyřešit bytový problém v Československu*“, čehož mělo být dosaženo výstavbou 500 tisíc nových bytů (NA, 1958), o rok později ÚV KSČ rozhodl, že objem bytové výstavby musí činit 1,2 milionu bytů. (NA, 1965a) Stranické usnesení rovněž kladlo důraz na zefektivnění stavebních prací a výroby stavebních hmot, díky čemuž se předpokládalo navýšení objemu stavebních prací až o 80 % s tím, že se podaří snížit náklady o 3 %. Akcentovalo se i větší zapojení zdrojů od podnikové a družstevní sféry, ale též od fyzických osob. (NA, 1958) Toto usnesení se tedy stalo důležitým podkladem bytové politiky následujícího desetiletí.

## **2 Kroky ke zlepšení bytové situace v šedesátých letech 20. století**

Realita konce padesátých let však optimisticky naladěným cílů usnesení příliš nepřála. Jak je vidno z tajných interních dokumentů, špatně se hospodařilo se stavebním materiálem, kýžené snížení stavebních nákladů o 20 tisíc Kčs na jeden byt se nedodržovalo, dokončování bytů se protáhlo ze stanovených 10 měsíců na 12,3 měsíců v roce 1958 a o rok později ještě na 12,6 měsíců. Problém také představoval vysoký stupeň nedokončenosti rozestavěných bytů, v roce 1959 se například nepodařilo splnit ani stanovené 40% minimum stupně dokončenosti bytů o pět procentních bodů. Celorepublikově se v roce 1959 dařilo plnit plán bytové výstavby pouze na 62,8 %. (NA, 1959)

Přesto došlo v návaznosti na usnesení XI. sjezdu k vyhlášení nového zákona č. 27/1959 o bytových družstvech. Ten v § 1 zřizoval stavební bytová družstva řízená národními výbory. Družstevní bytová výstavba měla být primárně financována právě členy družstva, ale sekundárním zdrojem financí mohl být i zvýhodněný úvěr od Státní banky československé, případně i příspěvek od státu. Podle § 16 ministerstvu financí náležela pravomoc stanovovat konkrétní podmínky financování a úvěrování družstev. (Sb. z., 1959)

První podzákoná právní norma z ministerstva financí se zrodila již o 14 dní později – vyhláška č. 94/1959 Ú. L. upravující družstevní i podnikovou výstavbu bytů. Podle § 4 vyhlášky stavitelé žádající podporu museli budovat vícepodlažní domy s alespoň 12 byty, v odůvodněných případech mohla být povolena stavba domu s minimálně čtyřmi byty. Nejvýznamněji se na financování stavby měl podílet členský podíl kryjící 40 % nákladu a družstvo pro krytí tohoto nákladu mohlo získat bezúročnou půjčku od příslušné buňky

Revolučního odborového hnutí nebo zvýhodněnou půjčku od Státní spořitelny. Druhý zdroj financování výstavby představoval státní příspěvek, jenž směl činit až 30 % plánovaného průměrného stavebního nákladu na byt ve státní bytové výstavbě v roce zahájení dané stavby. Roku 1959 měl příspěvek činit 22 tisíc Kčs a pro rok 1960 měl příspěvek dosahovat 20,9 tisíc Kčs. Třetí možností financování byl dlouhodobý investiční úvěr, jenž směl být poskytnut na 30 % stavebního nákladu s úrokovou mírou 3 % p. a. Úvěr měl být splácen v půlročních splátkách po dobu nejvýše 30 let. (Ú. l., 1959)

Bytová výstavba prováděná podniky mohla být rovněž podpořena dlouhodobým investičním úvěrem ve výši 20 % stavebního nákladu na dobu nejvýše 10 let, opět s úrokovou mírou 3 %. Nájemné z bytů se mělo vypočítat tak, aby pokrylo všechny náklady spojené s výstavbou a údržbou bytů. (Ú. l., 1959) Tabulka níže ukazuje postup bytové výstavby družstevníky a podnikovou sférou od konce května do konce září 1959 a je z ní patrné, že ve sledovaném období se podařilo zahájit na 6 210 bytů a dokončit se jich podařilo 346.

**Tabulka č. 1 Družstevní a podniková výstavba k 1. říjnu 1959 dle sdělení krajských výborů KSČ**

Region	Družstevní výstavba		Podniková výstavba	
	Bytů		Bytů	
	zahájených	odevzdaných	zahájených	odevzdaných
Česko	3 573	92	2 006	224
Slovensko	565	0	66	30
ČSR	4 138	92	2 072	254

Zdroj: NA, 1959. Vlastní zpracování.

Výše státního příspěvku byla v šedesátých letech průběžně měněna s ohledem na charakter bytů z hlediska jejich velikosti podle počtu pokojů a později ke kritériím přibyla též explicitně vymezená plošná výměra bytu.<sup>1</sup> Nejprve byl pro rok 1961 stanoven průměrný příspěvek ve výši 18 800 Kčs, a pro v družstevní výstavbu, zahajovanou v roce 1962 příspěvek činil již jen 17 580 Kčs. Z těchto průměrů se poté stanovovala výše státního příspěvku na jednotlivý byt podle jeho velikosti (Sb. z., 1961; Sb. z., 1962) Tabulka níže ukazuje úrovně státních příspěvků na jednotlivé velikostní kategorie bytů. Od roku 1964 byly výše státního příspěvku pro jednotlivé byty rozděleny nejen podle počtu pokojů, ale též podle plošné výměry bytu. Z výše příspěvků v roce 1965 vycházely i další podzákoné normy tohoto typu vydávané v pozdějších

<sup>1</sup> Vyhláška č. 181/1960 obsahuje konstatování, že státní příspěvek odstupňuje národní výbor podle obytné plochy nebo počtu obytných místností, ale explicitní vymezení obytné plochy zde není uvedeno. V novější právní úpravě, vyhlášce č. 18/1962, oproti předchozímu předpisu přibýlo explicitní vymezení plošné výměry nově stanovených kategorií bytu. (Sb. z., 1961; Sb. z., 1962)

letech zkoumané dekády. Výše příspěvků se v průběhu času postupně snižovala vzhledem k rostoucím mzdám.<sup>2</sup>

Vyhláškou č. 191/1964 byly též uvolněny prostředky pro výstavbu rodinných domů prováděnou svépomocí<sup>3</sup> pro zaměstnance preferovaných odvětví – výše subvence ve formě bezúročné půjčky se pohybovala v rozmezí od 5 tisíc do 25 tisíc v závislosti na významnosti odvětví, v němž byl stavebník zaměstnán. Stavitelé rodinných domů poté mohli obdržet ještě další půjčku úročenou 2,7 %, jejíž výše i splatnost mohla být domluvena individuálně, musela být ovšem splacena nejpozději do 30 let. (Sb. z., 1964b)

**Tabulka č. 2 Výše státního příspěvku podle bytových kategorií a velikosti bytu (1961–1965)**

Typ bytu (shodné kategorie)		Výše příspěvku [Kčs]	
		1961	1962/63*
Garsoniéra		8 900	8 300
Byt o 1 pokoji s kuchyní a příslušenstvím		14 100	13 300
Byt o 2 pokojích s kuchyní a příslušenstvím		18 600	17 400
Byt o 3 pokojích s kuchyní a příslušenstvím		23 200	22 000
Plošná výměra bytu [m <sup>2</sup> ]	Min. poč. pokojů	1964	1965
do 30	1	9 900	9 200
30–44	1	12 900	12 200
44–60	2	17 500	16 700
60–70	2	21 300	20 100
70–80	3	23 200	22 300
80 a více	3	25 500	24 700

Zdroj: Sb. z., 1961; Sb. z., 1962; Sb. z., 1964a; Sb. z., 1965; vlastní zpracování

\*Zákon č. 18/1962 vymezil ještě kategorie bytu s jedním nebo dvěma pokoji obsahující i pokojík s kuchyní a příslušenstvím – pro jednopokojový byt s tímto zázemím činila výše státního příspěvku 15 350 Kčs a pro dvoupokojový 19 700 Kčs. Na byty s počtem pokojů vyšším než tři náležel příspěvek ve výši 24 300 Kčs.

Částky stanovené pro rok 1962 byly vypláceny i v následujícím roce.

V roce 1964 došlo k vydání zákona č. 41/1964, jenž novelizoval zákon o hospodaření s byty z roku 1956. Explicitně v § 1 nový zákon vymezil primární příjemce služeb bytové politiky, a to chudší rodiny s větším počtem dětí. Předpis rovněž redefinoval pojem nadměrného bytu a oproti předchozí právní úpravě o něco rozšířil podlahovou plochu bytu určující

<sup>2</sup> Průměrný výdělek zaměstnanců mimo pracovní sílu organizovanou v JZD se zvýšil z 1 398 Kčs vyplácených v roce 1961 na 1 493 Kčs průměrně vydělaných v roce 1965. (FSÚ, 1985)

<sup>3</sup> Hodnota prací provedených dodavatelskými organizacemi neměla přesáhnout 50 % rozpočteného nákladu na stavbu. (Sb. z., 1964b) Později došlo ve vyhlášce z roku 1967 k redefinici svépomoci: „Za výstavbu úplnou svépomocí se považuje u výstavby zahájené v roce 1967 ta výstavba ve vlastní režii, kterou provádí stavební bytové družstvo bez nároků na plánované kapacity stavební výroby s výjimkou provedení některých prací, nejvýše však v rozsahu: a) 40 % rozpočtových nákladů objektu při použití tradiční technologie výstavby, b) 60 % rozpočtových nákladů objektu při použití progresivní technologie výstavby.“ (Sb. z., 1967)

nadměrnost bytu. Mezi nadměrné byty nepatřily byty v rodinných domcích (o maximálně pěti místnostech nebo obytné ploše do 120 m<sup>2</sup>), bydleli v nich vlastníci, příp. spoluvlastníci, či jejich provdané dítě nebo rodiče, dále též vybrané staré byty a byty bez příslušenství a vybavení. Z důvodu nadměrnosti bytu mohl národní výbor zrušit právo obývat takovýto byt. (Sb. z., 1964c) Jak pravila ve své monografii Haase (2011), problém spočíval také v tom, že se příslušné orgány ne vždy řídily psanou literou zákona, což vytvářelo netransparentní prostředí korupce, úplatkářství a klientelismu.

Zlepšení v údržbě bytů a modernizaci bytového fondu, jakož i řešení bytového problému měla přinést nová vyhláška č. 60/1964. Pro stanovení výše poplatků vyhláška vymezovala čtyři kategorie bytu podle míry vybavenosti bytu, což vyplývá z tabulky níže. Zákon rovněž přesně definoval termín úplného základního vybavení. Součástí „úplně“ vybaveného bytu měla být koupelna, koupelnový kout nebo sprchový kout a rovněž splachovací toaleta, za úplně vybavený byt se také považoval ten, jehož sociální zařízení se nacházelo ve stejném patře jako daný byt za předpokladu, že tohoto zařízení nepoužívali obyvatelé ostatních bytů. (NA, 1964)

**Tabulka č. 3 Rozdělení bytů do kategorií dle § 4 vyhlášky 60/1964 Sb. z. a roční sazby za základní provozní zařízení bytu v §7 (1) tamtéž**

Kategorie bytu	Legenda	Základní roční sazby [Kčs]
I	byty s ústředním (dálkovým) vytápěním a s úplným nebo částečným základním příslušenstvím	400
II	byty bez ústředního (dálkového) vytápění a s úplným základním příslušenstvím	350
III	byty bez ústředního (dálkového) vytápění a s částečným základním příslušenstvím v bytě pod uzavřením	250
IV	byty bez ústředního (dálkového) vytápění a s částečným základním příslušenstvím v bytě pod uzavřením	—

Zdroj: NA, 1964. Vlastní zpracování.

Jedním z kritérií pro stanovení různých poplatků vyplývajících z užívání bytu se staly právě tyto bytové kategorie. Celkovou roční úhradu za užívání bytu rovněž ovlivňovala plošná výměra bytu, náklady na jeho vybavení a kvalita. Vyhláška v § 7 (1) určila roční sazbu za 1 m<sup>2</sup> pro obytné i vedlejší místnosti s odstupňováním pro I. až III. kategorii. Dále upravovala výši ročních sazeb za základní provozní zařízení bytu určených podle příslušné kategorie bytu, jak ukazuje tabulka výše, avšak přesně vymezila případy některých poklesků v bytovém komfortu, kvůli nimž se tato základní sazba ještě snižovala (např. z důvodu absence plynové přípojky nebo elektřiny na vaření). Oproti dřívějším časům se již uvažovalo více i o kvalitě bydlení,



proto se u méně komfortních bytů (např. u bytů v suterénech, vlhkých bytů) také uplatňovalo snížení základních poplatkových sazeb. Snížené sazby se ovšem týkaly taktéž bytů obývaných rodinami s nezaopatřenými dětmi, míra snížení sazeb korelovala s počtem nezaopatřených dětí v rodině. (NA, 1964) Poplatky takto stanovené se až do roku 1991 příliš nezměnily, tudíž velmi brzy nedokázaly pokrýt ani náklady na údržbu budov. (Haase, 2011)

### 3 Vyhodnocení bytové výstavby a druhá polovina let šedesátých

Jak se vlastně dařilo naplňovat cíle stanovené tvůrci bytové politiky na konci padesátých let? To lze vyčíst z tabulky níže; data ukazují, že plán bytové výstavby se v letech 1959–1965 podařilo zcela naplnit pouze dvakrát, a to v letech 1959 a 1961. Ve sledovaném období tak byl plán splněn pouze z 88,9 % a z údajů v tabulce jasně vyplývá, že situace byla postupně stále horší. Citovaný tajný dokument pak nabízí ještě propočtení počtu bytů, jež by se musely postavit, aby se nakonec podařilo původní plán naplnit, ale při pohledu na tehdejší rychlost bytové výstavby se takovéto tempo výstavby jevílo jako nereálné.

**Tabulka č. 4 Plnění plánu bytové výstavby v letech 1959–1965 a jak by měl být upraven plán, aby bylo postaveno cílové množství bytů**

Rok	Skutečnost [tis.]	Plán splněn na [%]	Rok	Původní plán [tis.]	Nutno postavit pro splnění pův. plánu [tis.]
1959	67,0	100,0	1966	113	85
1960	74,0	97,4	1967	115	100
1961	86,0	104,9	1968	117	120
1962	84,5	96,0	1969	119	155
1963	81,4	85,7	1970	120	192
1964	80,9	77,8	–	–	–
1965	80,0*	72,1*	–	–	–
Celkem	553,8	88,9	Celkem	584	652

Zdroj: NA, 1965b; vlastní zpracování a výpočty

\*nejedná se o přesné číslo, ale o kvalifikovaný odhad ve zprávě projednávané na předsednictvu ÚV KSČ

22. května 1965

Na straně druhé je ovšem nutno konstatovat, že tempo bytové výstavby přece jen akcelerovalo oproti předchozí dekádě, neboť se v první polovině šedesátých let podařilo vybudovat vyšší počet bytů než za celá padesátá léta 20. století. (FSÚ, 1985) Mezi roky 1960 až 1965 rovněž značně vzrostla role družstevní bytové výstavby na úkor výstavby státní. V roce 1960 připadaly na 14 dokončených bytů ve státní výstavbě 3 dokončené byty v družstevní výstavbě, za pouhé tři roky se ovšem tento poměr změnil – na 3 státem postavené byty připadaly 2 byty vybudované družstvy. Od roku 1964 se měl poměr vychýlit ve prospěch družstevní

výstavby a do budoucna měla tato forma bytové výstavby tvořit dominantní podíl na celkové bytové výstavbě. Preferována byla zejména svépomocná bytová výstavba, jež seměla vztahovat i na modernizaci stávajícího bytového fondu. (NA, 1965b)

Čtvrtý pětiletý plán vydaný roku 1966 se realitě přizpůsobil a uložil postavit pouze 460 tis. bytů, z čehož 157 tis. jich mělo být vybudováno na Slovensku. O něco se tak zmínil původní požadavek na výstavbu 577 tis. bytů. (Sb. z., 1966c) Nejdůležitějším podkladem tohoto předpisu byly vládou vypracované „Zásady dalšího rozvoje bydlení v ČSSR“. Ty kromě kvantitativních ukazatelů akcentovaly družstevní stavbu bytů jako nejdůležitější formu bytové výstavby, přislíbily prostředky potřebné na dosud zanedbávanou údržbu bytového fondu a podpořena měla být i výstavba rodinných domků. (NA, 1967a) Měl se klást důraz na zvýšení finančního krytí nákladů na údržbu bydlení ze strany obyvatelstva i podniků. (NA, 1967b) Komunisté v této době také usilovně řešili, jakým způsobem odstranit rostoucí disproporci mezi výdaji na údržbu bytů a příjmy z těchto bytů. Diskutovalo se i o tom, jak odstranit rozdíly ve výších nájemného mezi státními a ostatními byty. (NA, 1967c) Podařilo se rozpracovat i několik různých alternativ budoucího stanovování výše nájemného, vláda dokonce jednu z těchto alternativ zvolila, ale nakonec vše zůstalo jen na papíře. Jednalo se nejen o politicky špatně „průchodné“ rozhodnutí, ale rovněž by si to vyžádalo značné prostředky ve výši 2,4 miliard Kč. (NA, 1967a)

V roce 1966 došlo k uzákonění práva na osobní vlastnictví bytu<sup>4</sup> a koupě bytu ze socialistického vlastnictví byla dle § 14 možná, pouze pokud se prodávaly všechny byty v domě a mohli jich nabýt jen jejich uživatelé. Cena bytu se vypočítávala z fixně stanovených částek podlahové plochy bytu a příslušnosti k bytové kategorii stanovené vyhláškou č. 60/1964. (Sb. z., 1966a; Sb. z., 1966b)

Podporu bytové výstavby i nadále upravovaly vyhlášky. Vyhláška z roku 1967 vycházela z úpravy vydané roku 1965, ale kromě v předchozí úpravě vymezené výše příspěvku nabízela v § 1 poskytnutí ještě dalších prostředků za účelem vyrovnání růstu cen, redefinována zde byla také svépomocná bytová výstavba (viz výše). (Sb. z., 1967) Vyhláška z roku 1969 stanovila příspěvek na byt ve výši 8 100 Kč a k této sumě se mělo připočítávat 1 055 Kč za každý plošný metr bytu. (Sb. z., 1969)

---

<sup>4</sup> Mohlo se jednat jen o jeden byt nebo rodinný domek.

**Tabulka č. 5 Plnění plánu bytové výstavby 1966–1970**

Rok	Skutečný počet bytů	Plnění plánu[%]
1966	75526	92,03
1967	79297	94,25
1968	86571	94,1
1969	85656	86,7
1970	112135	108,87
Celkem	439185	95,48

Zdroj: NA, 1967b; FSÚ, 1971; vlastní výpočty a zpracování

Tabulka výše ukazuje úspěšnost při plnění plánu. Ten v letech 1966–1969 nebyl splněn ani jednou, podařilo se jej splnit až v roce 1970 po značném propadu v předchozím roce. Toto skokové zintenzivnění bytové výstavby však mělo své kořeny též v alokaci nemalých prostředků právě do bytové výstavby. Hospodářská směrnice pro rok 1969 přiřkla oblasti budování bytů nárůst objemu financí o 2,38 miliard Kčs. Meziroční nárůst investic do komplexní výstavby bytů měl činit 34 %, prostředky na bytovou výstavbu řešenou dodavatelským (nesvépomocným) způsobem měly vzrůst o 28 %. Bytová výstavba dostala přednostní právo v úvěrové politice prováděné vůči stavebním podnikům na úkor ostatní výstavby, stát vyplácel stavebním podnikům cenové přírážky, jejichž cíl spočíval ve zvýhodnění bytové výstavby před ostatní výstavbou. (NA, 1969a) Žádná z těchto opatření však nedostačovala k zajištění skutečné rentability bytové výstavby pro stavební podniky, což problém dále prohlubovalo. Potíž bytové politiky též představovala skutečnost, že se nedostatečně zaměřovala na regiony, v nichž skutečně panoval stav bytové krize, ale na republiku jako celek. Značně podceněna rovněž zůstávala výstavba potřebného občanského vybavení k nově vybudovaným domům s byty a v neutěšeném stavu zůstávaly staré domy, na jejichž opravy se dávala sotva polovina potřebné částky. (NA, 1969b)

## **Závěr**

Tato studie se zaměřovala na analýzu československé bytové politiky v šedesátých letech 20. století, představila zde problémy, s nimiž se tehdejší bytová politika musela potýkat, a zmapovala, jakým způsobem se dařilo dosahovat stanovených cílů.

Ve druhé polovině padesátých let v důsledku bytové tísně již vedení státu opustilo původní Engelsovu myšlenku o hospodaření s bytovým fondem a na XI. sjezdu KSČ se usneslo „do roku 1970 v podstatě vyřešit bytový problém v Československu“ prostřednictvím mohutné bytové výstavby. Jedním z legislativních základních kamenů se stal zákon o družstevní bytové

výstavbě, jež zřizoval stavební bytová družstva. Financování družstevní i podnikové stavby bytů se řídilo vyhláškami ministerstva financí.

Již v polovině šedesátých let však tvůrci viděli, že plán bytové výstavby do roku 1970 splněn nebude. Druhá polovina šedesátých let se vyznačovala poněkud vyšší úspěšností v plnění plánu, ale ani tentokrát se nepodařilo cílový počet bytů postavit. Na straně druhé se ovšem podařilo vybudovat podstatně větší množství bytů než v padesátých letech a navíc se bytová politika též více zaměřovala na kvalitativní stránku bydlení, byť stále nedostatečně. Nová bytová výstavba trpěla nedostatečnou občanskou vybaveností. Nevyřešeným problémem zůstávala otázka stanovování výše nájemného tak, aby pokrylo alespoň náklady na údržbu bytového fondu. Ve druhé polovině šedesátých let se sice tehdejší decizní sféra pokoušela upravit výpočet nájemného s cílem přiblížit jeho výši nákladové straně, avšak tyto nové postupy se ukázaly jako náročné na ekonomické zdroje a rovněž politicky obtížně obhajitelné. Na trhu s rezidenčními nemovitostmi tak v podstatě panovala přesně opačná situace v komparaci s nynějším stavem, kdy dnes již plně tržní nájemné poskytuje vlastníkům bytů značné výnosy a je svou vysokou úrovní poněkud odtržené od vývoje reálné ekonomiky (tj. např. od vývoje reálných mezd).

## Literatura

- [1] FEDERÁLNÍ STATISTICKÝ ÚŘAD (dále jen FSÚ). *Historická statistická ročenka ČSSR*. Praha: SNTL – nakladatelství technické literatury, 1985.
- [2] FSÚ. *Statistická ročenka ČSSR 1971*. Praha: SNTL, 1971.
- [3] HAASE, Annegret (ed). *Residential change and demographic challenge: the inner city of East Central Europe in the 21st century*. Burlington, VT: Ashgate, 2011. ISBN978-0754679349.
- [4] LENIN, Vladimir I. *Collected Works*. Vol. 25. Moscow: Progress Publishers, 1974.
- [5] Národní archiv v Praze (dále jen NA), f. Celostátní porady a konference 1945–1964, sv. 56, aj. 266, Hlavní problémy, k nimž by mělo být zaujato stanovisko v diskusním vystoupení s. Černíka na celoslovenské konferenci stavbařů. 1959.
- [6] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1962–1966, sv. 123, aj. 129/info4, Informativní zpráva o postupu řešení bytového problému a současné situaci na úseku bydlení (předneseno na Předsednictvu ÚV KSČ dne 16. listopadu 1965). 1965a.
- [7] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1962–1966, sv. 57, aj. 61/11, Vyhláška Ústřední správy pro rozvoj místního hospodářství ze dne 26. března 1964 o úhradě za užívání bytu a za služby spojené s užíváním bytu. 1964.
- [8] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1962–1966, sv. 74, aj. 79/2, Zpráva k otázkám zvýšení účasti obyvatelstva na řešení bytového problému a úpravy forem bytové výstavby k posílení stabilizace kádru (projednáván 22. května 1965). 1965b.

- [9] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1966–1971, sv. 28, aj. 30/2, Souhrnná zpráva (předneseno na Předsednictvu ÚV KSČ dne 3. dubna 1967). 1967a.
- [10] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1966–1971, sv. 28, aj. 30/2, Zpráva o stavu zajištění úkolů uložených usnesením vlády č. 138/1966 Sb. k realizaci „Zásad dalšího rozvoje bydlení v ČSSR“ (předneseno na Předsednictvu ÚV KSČ dne 3. dubna 1967). 1967b.
- [11] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1966–1971, sv. 28, aj. 30/2, Zpráva pro úpravu nájemného z komunálních /státních/ bytů směrem k ekonomickému nájemnému (předneseno na Předsednictvu ÚV KSČ dne 3. dubna 1967). 1967c.
- [12] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1966–1971, sv. 90, aj. 148/5, Souhrnná informace. 1969a.
- [13] NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1966–1971, sv. 90, aj. 148/5, Stanovisko státně hospodářského oddělení, oddělení průmyslu a oddělení životní úrovně ÚV KSČ „Informativní zprávě pro předsednictvo ÚV KSČ o průběhu a zajišťování komplexní bytové výstavby v letech 1968–1970 a její přípravě na léta 1971–1975“. 1969b.
- [14] NA, f. Jedenáctý sjezd KSČ, sv. 12, aj. 257, Návrh k usnesení XI. Sjezdu KSČ. 1958.
- [15] *Sbírka zákonů republiky Československé* (dále jen Sb. z.). Částka 14, zákon č. 27/1959 ze dne 12. května 1959 o družstevní bytové výstavbě. 1959, s. 89–92.
- [16] *Sbírka zákonů Československé socialistické republiky* (dále jen Sb. z.). Částka 19, zákon č. 52/1966 ze dne 30. června 1966 o osobním vlastnictví bytů. 1966a, s. 226–230.
- [17] *Sb. z.* Částka 20, zákon č. 41/1964 ze dne 28. února 1964 o hospodaření s byty. 1964c, s. 249–260.
- [18] *Sb. z.* Částka 24, vyhláška ministerstva financí č. 61/1967 z 9. června 1967, kterou se stanoví výše státního příspěvku na družstevní bytovou výstavbu zahajovanou v roce 1967, upravuje výše státního příspěvku na družstevní výstavbu rozestavěnou k 1.1.1967 a mění některá ustanovení vyhlášky č. 191/1964 Sb., o finanční, úvěrové a jiné pomoci družstevní bytové výstavbě a výstavbě rodinných domků, ve znění vyhlášky č. 26/1965 Sb. 1967, s. 69–73.
- [19] *Sb. z.* Částka 24, vyhláška ministerstva financí č. 66/1966 ze dne 30. června 1966 o pomoci při výstavbě obytných domů s byty v osobním vlastnictví a o prodeji bytů z národního majetku občanům. 1966b, s. 290–292.
- [20] *Sb. z.* Částka 3, vyhláška ministra financí č. 5/1964 ze dne 10. ledna 1964, kterou se stanoví výše státního příspěvku na družstevní bytovou výstavbu zahajovanou od 1. ledna 1964. 1964a, s. 11.
- [21] *Sb. z.* Částka 36, zákon č. 83/1966 ze dne 27. října 1966 o čtvrtém pětiletém plánu rozvoje národního hospodářství Československé socialistické republiky. 1966c, s. 440–443.
- [22] *Sb. z.* Částka 5, vyhláška ministra financí č. 3/1965 ze dne 31. prosince 1964, kterou se stanoví výše státního příspěvku na družstevní bytovou výstavbu zahajovanou od 1. ledna 1965. 1965, s. 25–26.

- [23] *Sb. z. Částka 6, vyhláška ministerstva financí ČSR č. 14/1969 ze dne 13. února 1969, kterou se stanoví výše státního příspěvku na družstevní bytovou výstavbu zahajovanou v roce 1967, upravuje výše státního příspěvku na družstevní výstavbu rozestavěnou k 1.1.1967 a mění některá ustanovení vyhlášky č. 191/1964 Sb., o finanční, úvěrové a jiné pomoci družstevní bytové výstavbě a výstavbě rodinných domků, ve znění vyhlášky č. 26/1965 Sb. 1969, s. 69–70.*
- [24] *Sb. z. Částka 81, vyhláška Státní plánovací komise a ministerstva financí č. 191/1964 ze dne 2. listopadu 1964 o finanční, úvěrové a jiné pomoci družstevní bytové výstavbě a výstavbě rodinných domků. 1964b, s. 1277–1278.*
- [25] *Sb. z. Částka 9, vyhláška ministra financí č. 18/1962 ze dne 23. února 1962, kterou se stanoví výše státního příspěvku pro družstevní bytovou výstavbu zahajovanou v roce 1962. 1962, s. 91.*
- [26] *Sbírka zákonů a nařízení republiky Československé (dále jen Sb. z. a n.). Částka 49, zákon č. 138/1948 ze dne 28. dubna 1948 o hospodaření s byty. 1948, s. 1038–1045.*
- [27] *Sb. z. Částka 79, vyhláška ministra financí č. 181/1960 ze dne 5. prosince 1960, kterou se stanoví výše státního příspěvku pro družstevní bytovou výstavbu zahajovanou v roce 1961. 1961, s. 832.*
- [28] *Sb. z. Částka 35, zákon č. 67/1956 ze dne 20. prosince 1956 o hospodaření s byty. 1956, s. 277–292.*
- [29] *Státní statistický úřad (dále jen SSÚ). Československá statistika – Svazek č. 37. Skupina A. Sčítání lidu, domů a bytů v Československé socialistické republice k 1. březnu 1961. III. díl – Domy, byty, domácnosti a rodiny. Praha: Ústřední komise lidové kontroly a statistiky, 1965.*
- [30] *Státní úřad statistický (dále jen SÚS). Statistická ročenka republiky Československé 1958. Praha: Orbis, 1958.*
- [31] *Úřední list Československé republiky (dále jen Ú. l.). Částka 41, vyhláška ministra financí č. 94/1959 ze dne 26. května 1959, o financování, úvěrování a kontrole družstevní a podnikové bytové výstavby. 1959, s. 397–405.*

## **Kontakt**

Ing. Jan Hladík  
Katedra hospodářských dějin, Národohospodářská fakulta VŠE v Praze  
Náměstí Winstona Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
Česká republika  
jan.hladik@vse.cz

# Srovnání podnikatelského prostředí v Iráku, zvláštnosti iráckého trhu a implikace pro český vývoz

Miloslav Hostaša

## Abstrakt

Cílem předkládaného článku je provést srovnávací analýzu iráckého podnikatelského prostředí ve dvou obdobích, v 80. letech minulého století a v současnosti. Analýza byla provedena prostřednictvím kvalitativních dotazníků a jejich vyhodnocení. Do souboru respondentů bylo zařazeno 124 osob různého věku, profesního zaměření a dvou základních geopolitických oblastí, tj. oblast Kurdistánu a území ve správě centrální vlády Iráku. Provedený výzkum má jistá omezení, která jsou popsána v textu. Analýza prokázala, že respondenti z oblasti ve správě centrální vlády hodnotili podnikatelské prostředí v osmdesátých letech minulého století jako lepší než současnost. Respondenti z Kurdistánu naopak hodnotili současný stav a možnost podnikání jako lepší než v minulosti. Na základě této analýzy lze konstatovat, že irácké podnikatelské prostředí a irácký trh se vyznačuje výzvami a riziky, ale současně nabízí neomezené podnikatelské příležitosti.

## Klíčová slova

Irák, podnikatelské prostředí, specifika iráckého trhu, podnikatelské příležitosti

## Klasifikace JEL

M19, M20, N44, N45

## Úvod

Cílem příspěvku je provést srovnávací analýzu podnikatelského prostředí v Iráku ve dvou obdobích, v osmdesátých letech minulého století a v současnosti a nastínit doporučení pro české podnikatelské subjekty, které chtějí navázat obchodní spolupráci s touto zemí. Výzkum se nezabýval ekonomickými ukazateli.

Pro analýzu uvedených období jsem jako jednu z možností využil jedinečného, vlastního výzkumu, který jsem provedl v Iráku v letech 2016–2017 během mých krátkodobých pobytů

v teritoriu. Ve výzkumu jsem pokračoval i během mého současného dlouhodobého pobytu (od 2017 dosud).

Výzkum spočíval ve zpracování a vyhodnocení odpovědí na otázky v rámci speciálně vytvořeného dotazníku a osobních rozhovorů s respondenty. Dále jsem využil osobních poznatků z krátkodobých pobytů v zemi i v letech 1978, 1979 a v 1980.

Provedený výzkum měl odpovědět na otázku, jak se změnilly podmínky obchodování v současnosti oproti osmdesátým letům minulého století a jaké z toho plynou dopady pro obchodní spolupráci obou zemí v současnosti.

## **1 Popis provedeného výzkumu**

Pro zjištění názorů a odpovědí na otázku komparace podmínek a změn v Iráku mezi lety 1980/1990 a v současnosti jsem zpracoval dotazník, který obsahoval 10 otázek, uvedených v následujících formulářích (Tabulka č. 2, Tabulka č. 3). Do vzorku respondentů jsem postupně zařadil osoby z komunity obchodníků, státní správy, obchodní komory, bankovníctví, armády, diplomacie a běžných občanů, kteří byli ochotni se mého výzkumu zúčastnit a odpovědět na položené otázky. Celkový počet dotazovaných dosáhl 124 osob. Věkové, profesní rozvrstvení a oblast zaměstnání respondentů obsahuje Tabulka 1.

Pro výzkum jsem využil kromě dotazníku i metodu zjišťovacího, ale řízeného rozhovoru, a to jak přímo v Iráku, tak i v komunitě občanů Iráku, kteří v osmdesátých letech studovali v České republice a buď nyní žijí v Iráku, nebo v České republice.

Otázky jsem pokládal jako otevřené, aby mohli respondenti odpovídat svými slovy, ale následně jsem zaznamenával jejich odpovědi v situačních zprávách a pro přehlednost i do tabulky, zpracované pro každého respondenta.

Během řízeného rozhovoru jsem:

- a) Zaznamenával přímé odpovědi respondentů a převáděl je podle stanovené bodové stupnice.
- b) Se snažil o co nejautentičtější zachycení odpovědí na zadané otázky v případě, že nešlo využít přímého dotazníku.



Takto formulované otázky a prováděný výzkum mají jistá omezení a zkreslení, a to zejména z těchto důvodů:

- a) Zkreslení odpovědí z důvodů znalosti jazyka (angličtiny).
- b) Vlastní výběr respondentů, kde nebylo možné dodržet předem přesně specifikovaný okruh respondentů z hlediska příslušnosti k regionu (Kurdistán vs. centrální Irák), věku, vzdělání a profese vzhledem k politicko-bezpečnostní situaci v zemi a ochotě se na výzkumu podílet.
- c) Bezpečnostní situace v zemi<sup>1</sup> a strach některých osob při vyjadřování osobního postoje, který nemusí vždy korespondovat s oficiálním názorem vládnoucích struktur.
- d) Snaha respondenta vylepšit pohled na současný stav společnosti a vylepšit odpovědi na zadané otázky.
- e) V průběhu probíhajícího výzkumu se uskutečnilo referendum o nezávislosti Kurdistánu (listopad 2017) a výsledky referenda mohly mít vliv na odpovědi respondentů z této oblasti.

I přes tato omezení dávají odpovědi na uvedené otázky možnost naplnit zadaný cíl výzkumu.

Odpovědi jsem zpracoval do přehledných tabulek (Tabulka č. 2 a Tabulka č. 3).

Váha jednotlivých odpovědí je ohodnocena slovním vyjádřením a známkou, jak následuje:

<i>Slovní popis</i>	<i>Známka</i>
Jednoznačně lépe	1
Spíše lépe	2
Je to asi stejné	3
Spíše hůře	4
Jednoznačně hůře	5
Nemohu posoudit	0

---

<sup>1</sup> Ukončení války s Islámským státem oznámil irácký premiér dne 9. prosince 2017.

**Tabulka č. 1 Věkové, profesní rozvrstvení, oblast zaměstnání**

\*)věk vztažen k roku 2018

věková skupina		68 - 57	56 - 46	45 - 35	34 - 24
ročník narození		*1950 - *1961	*1962 - *1972	*1973 - *1983	*1984 - *1994
celkem	124	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>10</b>
nejvyšší dosažené vzdělání	VŠ	20	8	4	0
	SŠ	21	22	10	5
	základní	8	6	7	5
	neuvdl	3	2	3	0
profese, zaměstnání	obchod	6	7	1	1
	voják/státní zaměstnanec	17	10	4	3
	diplomacie	5	1	0	0
	bankovníctví	5	4	3	1
	státní úředník	6	1	3	1
	zaměstnanec	6	8	5	2
	bez zaměstnání	5	5	6	2
	neuvdl	2	2	2	0

Zdroj: vlastní výzkum autora

## 2 Data výzkumu

Vzhledem k tomu, že Irák je v současné době fakticky rozdělen na dvě politické a částečně náboženské oblasti, a to Kurdistán, spravovaný vlastní kurdskou vládou, a na území, spravovaná centrální vládou v Bagdádu, rozdělil jsem stejným způsobem i respondenty. Z etických důvodů jsem nemohl získat údaje o náboženském složení respondentů, resp. jejich příslušnost k náboženským komunitám, a to jak ke dvěma základním skupinám islámského náboženského řádu, tedy k sunnitům a k šiitům, event. k dalším etnikům.

Z celkového počtu 124 respondentů bylo 59 osob z oblasti Kurdistánu a 65 osob z oblasti řízené centrální vládou.

**Tabulka č. 2 Irák – území, spravované centrální vládou, statistické rozložení odpovědí**

Odpověď (slovně)	Jednoznačně lépe	spíše lépe	je to asi stejné	spíše hůře	jednoznačně hůře	nemohu posoudit
<b>Otázka</b>						
a) Jak hodnotíte současnou ekonomickou situaci v Iráku v porovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	0,00 %	10,77 %	18,46 %	44,62 %	16,92 %	9,23 %
b) Jak hodnotíte úroveň byrokracie a korupce ve srovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	0,00 %	0,00 %	9,23 %	43,08 %	33,85 %	13,85 %

Odpověď' (slovně) Otázka	Jednoznačně lépe	spíše lépe	je to asi stejné	spíše hůře	jednoznačně hůře	nemohu posoudit
c) Jak hodnotíte současné rozhodovací procesy v porovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	0,00 %	1,54 %	7,69 %	56,92 %	20,00 %	13,85 %
d) Jak hodnotíte odbornou úroveň a vzdělání v úřadě/firmě kde pracujete? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými lety?	12,31 %	35,38 %	30,77 %	15,38 %	1,54 %	4,62 %
e) Pokud můžete posoudit, jak hodnotíte obchodní podmínky smluvních vztahů iráckých dovozců se zahraničními dodavateli? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými lety?	1,54 %	9,23 %	32,31 %	20,00 %	4,62 %	32,31 %
f) Jak hodnotíte obecně současnou náladu ve společnosti, porovnejte osmdesátá léta a devadesátá léta minulého století a dnešek?	3,08 %	16,92 %	26,15 %	35,38 %	10,77 %	7,69 %
g) Jak hodnotíte současnou situaci v zemi? Cítíte se spokojen?	3,08 %	15,38 %	26,15 %	46,15 %	9,23 %	0,00 %
h) Jak hodnotíte současný stav, zásobování místního trhu, rozsah sortimentu?	1,54 %	20,00 %	35,38 %	36,92 %	6,15 %	0,00 %
i) Jak hodnotíte možnosti podnikání v Iráku? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými léty?	1,54 %	23,08 %	20,00 %	29,23 %	10,77 %	15,38 %
j) Jak hodnotíte současné obchodní vztahy s Českou republikou ve srovnání s tehdejším Československem*)	6,15 %	16,92 %	15,38 %	20,00 %	6,15 %	35,38 %

\*) Československá socialistická republika, tj. období do r. 1989

Zdroj: autor, vlastní propočty

Respondenti z oblasti centrálního Iráku vnímají současnou celkovou situaci výrazně pesimističtěji, což ukazují odpovědi zejména na otázky a) (současná situace) b) (úroveň korupce) a c) (rozhodovací procesy), kde je podíl negativních odpovědí přes 70 %. Celková

nálada ve společnosti je hodnocena rovněž blíže k negativní škále, tj. jen malá část respondentů (v podrobném členění podle zaměstnání zejména diplomaté) hodnotí současnou situaci lépe než v osmdesátých letech minulého století. Zde se naskýtá otázka, zda a jak je toto číslo relevantní (jednoznačně lépe – otázka f) a g) – 3,08 %), protože se dá předpokládat, že diplomaté budou odpovídat „diplomaticky“ i na otázky, na které ostatní profese odpovídají přímo, bez vylepšování.

U otázky j) (vztahy s Československem a se současnou ČR) je vidět, že jsou odpovědi zatíženy věkovou strukturou respondentů, z nichž lidé, narození kolem roku 1980, nemohou na tuto otázku pravdivě odpovědět.

**Tabulka č. 3 Irák, Kurdistán, statistické rozložení odpovědí**

<b>Odpověď (slovně)</b> <b>Otázka</b>	<b>Jednoznačně lépe</b>	<b>spíše lépe</b>	<b>je to asi stejné</b>	<b>spíše hůře</b>	<b>jednoznačně hůře</b>	<b>nemohu posoudit</b>
a) Jak hodnotíte současnou ekonomickou situaci v Iráku v porovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	6,78 %	23,73 %	20,34 %	30,51 %	10,17 %	8,47 %
b) Jak hodnotíte úroveň byrokracie a korupce ve srovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	0,00 %	5,08 %	27,12 %	30,51 %	27,12 %	10,17 %
c) Jak hodnotíte současné rozhodovací procesy v porovnání se situací v osmdesátých a devadesátých letech?	0,00 %	3,39 %	25,42 %	45,76 %	15,25 %	10,17 %
d) Jak hodnotíte odbornou úroveň a vzdělání v úradě/firmě kde pracujete? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými lety?	8,47 %	47,46 %	30,51 %	5,08 %	0,00 %	8,47 %
e) Pokud můžete posoudit, jak hodnotíte obchodní podmínky smluvních vztahů iráckých dovozců se zahraničními dodavateli? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými lety?	6,78 %	25,42 %	15,25 %	1,69 %	0,00 %	50,85 %
f) Jak hodnotíte obecně současnou náladu ve společnosti, porovnejte osmdesátá léta a devadesátá	10,17 %	10,17 %	11,86 %	50,85 %	8,47 %	8,47 %

Odpověď' (slovně) Otázka	Jednoznačně lépe	spíše lépe	je to asi stejné	spíše hůře	jednoznačně hůře	nemohu posoudit
léta minulého století a dnešek?						
g) Jak hodnotíte současnou situaci v zemi? Cítíte se spokojen?	0,00 %	11,86 %	22,03 %	59,32 %	6,78 %	0,00 %
h) Jak hodnotíte současný stav, zásobování místního trhu, rozsah sortimentu?	3,39 %	67,80 %	20,34 %	8,47 %	0,00 %	0,00 %
i) Jak hodnotíte možnosti podnikání v Iráku? Můžete provést srovnání s osmdesátými a devadesátými léty?	11,86 %	40,68 %	15,25 %	13,56 %	13,56 %	5,08 %
j) Jak hodnotíte současné obchodní vztahy s Českou republikou ve srovnání s tehdejším Československem*)	6,78 %	15,25 %	33,90 %	10,17 %	3,39 %	30,51 %

\*) Československá socialistická republika, tj. období do r. 1989

Zdroj: autor, vlastní propočty

V průběhu výzkumu došlo k významné události. V Kurdistánu proběhlo referendum o nezávislosti<sup>2</sup>, které nedopadlo pro Kurdistán, jeho obyvatele a podporovatele v mezinárodním měřítku, dobře. Kurdové si sice zvolili samostatnost, ale výsledek nebyl podpořen na mezinárodním poli a přinesl této autonomní oblasti spíše problémy než pozitiva. Tato skutečnost mohla ovlivnit odpovědi na otázky, týkající se spokojenosti se situací i s hodnocením ekonomického vývoje.

Odpovědi respondentů z lokality Kurdistán ukazují situaci v Iráku i přes omezení a vlivy popsané v předchozím odstavci pozitivněji, což dokládají zejména odpovědi na otázku a) (současná ekonomická situace v Iráku), f) (nálada ve společnosti) a g) (současná situace).

Největší rozdíl oproti osmdesátým/devadesátým letům je patrný v odpovědi na otázky h) (zásobování trhu) a odpovědi na otázku i) (možnost podnikání), což je způsobeno změnou politiky centrální vlády vůči Kurdistánu a jeho relativní ekonomickou samostatností v současnosti.

<sup>2</sup> Listopad 2017, většina kurdského obyvatelstva se vyslovila pro samostatnost Kurdistánu, ale žádný stát z mezinárodního společenství Kurdistán jako samostatný stát neuznal.

### **3 Zvláštnosti iráckého trhu**

Irácký trh má mnoho zvláštností. V posledních dvaceti letech prošel nelehkým obdobím. Dlouhodobě byl ve válečném stavu, stát byl nucen se vyrovnávat s nedostatkem financí, protože většinu příjmů bylo nutné alokovat na obranu a bezpečnost, eventuálně na zásobování obyvatelstva. Aby bylo možné tyto rozhodovací procesy vůbec zvládnout na úrovni státu, Irák zavedl řadu kontrolních procesů a mechanismů, které posouvaly rozhodovací proces co možná nejvíce na úroveň vlády a centrálních orgánů. Tato situace vedla k obrovské byrokracii na všech úrovních řízení. Její rozsah v mnoha případech brzdí normální fungování celého řídicího systému. V mnoha směrech je společnost naprosto paralyzována.

Další charakteristickou vlastností irácké společnosti je uplatňování rodových a kmenových vazeb<sup>3</sup>, různá rodinná přátelství a svazky, které mají rovněž velký vliv na schvalovací procesy.

Dalším specifikem iráckého trhu a irácké společnosti, která úzce souvisí s byrokracií, je korupce. Irák je v rámci mezinárodně uznávaného systému hodnocení korupce (index CPI)<sup>4</sup> podle organizace Transparency International za rok 2018 na 169. místě ze 180 hodnocených zemí.

Z hlediska podmínek pro podnikání podle „Doing business“ indexu<sup>5</sup>, je Irák v průměru ze všech hodnocených oblastí na 168. místě ze 190 hodnocených zemí.

Při obchodování s Irákem nelze zapomínat ani na kulturní odlišnosti, které je třeba brát v úvahu a které hrají významnou roli pro úspěch na tomto trhu.

### **4 Změny obchodních podmínek a dopady na obchodní spolupráci s ČR**

Vztahy České republiky s Irákem mají velice dlouhou tradici. V 80. letech minulého století se rozvíjely v oblasti dodávek vojenského materiálu, ale i v dodávkách investičních celků pro petrochemický průmysl, vodní hospodářství, zavlažování, dodávky pro strojírenství<sup>6</sup>. Tyto dřívější dobré vztahy mohou tvořit základ a výchozí pozici pro dnešek.

V rámci nových ekonomických podmínek po vítězství nad teroristickou organizací Islámský stát se na iráckém trhu vytvořilo konkurenční prostředí, které stěžuje českým vývozcům přímý přístup na irácký trh.

---

<sup>3</sup> GOMBÁR, E. Kmeny a klany v arabské politice, 2004, Karolinum, ISBN 80-246-0895-2, str. 11.

<sup>4</sup> Z anglického originálu „Corruption Perceptions Index – CPI“, <https://www.transparency.org>.

<sup>5</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/iraq>.

<sup>6</sup> ZÍDEK, P., SIEBER, K. Československo a Blízký východ v letech 1948-1989, ISBN 978-80-86506-76-0.

Politická, ale i bezpečnostní situace v Iráku není zatím stabilizovaná, panují zde spíše nepříznivé podmínky pro obchodování, které souvisejí s bezpečnostní situací v zemi, náboženskými rozpory různých skupin.

Mimořádně nutná je podpora českého státu na nejvyšší úrovni, tzn. na státní úrovni vyjadřovat politickou podporu politické reprezentaci Iráku, v oblasti ekonomických vztahů provádět praktické kroky deklarované podpory vývozu<sup>7</sup>, což se zatím neděje a je to v rovině deklarací. Je nezbytné zajistit exportní úvěrové financování velkých projektů cestou České exportní banky a. s. s pojištěním EGAP a. s., a to za co nejvýhodnější a konkurenceschopnou úrokovou sazbu. EGAP i ČEB by rovněž měly k Iráku a podobným teritoriím přistupovat s pochopením jejich specifik (zejména těch náboženských, kulturních, kmenových apod.). Právě tento aspekt je prosazován a citlivě vnímán podobnými institucemi u konkurence z jiných zemí EU (např. SRN, Holandsko či Francie), což v konečném důsledku znamená komparativní výhodu pro příslušné exportéry z těchto zemí.

Je třeba se orientovat na oblasti, ve kterých jsme si v minulosti vytvořili dobré jméno. V současnosti musíme počítat s velkou a dravou konkurencí ze zemí Dálného Východu – např. Čína, Jižní Korea, ale i ze sousedních zemí, jako je Turecko a i z USA, které mají v zemi obrovský politický, vojenský a ekonomický vliv.

V Iráku je ještě hodně pamětníků, kteří studovali v bývalém Československu, mají k České republice kladný vztah a těchto lidí lze využít pro realizaci exportních aktivit českých firem.

Irák i přes všechna omezení a složitosti je a do budoucna může být pro Českou republiku velice dobrým obchodním partnerem, země má z pohledu Česka velký obchodní potenciál.

Vstupní náklady na získání kontraktu jsou velice vysoké, v porovnání celkové sumy kontraktu neodpovídají běžnému procentu marketingových nákladů v ostatních zemích.

## **Závěr**

Výzkum prokázal, že soubor respondentů z oblasti Iráku ve správě centrální vlády hodnotí současnou situaci spíše negativně v porovnání s osmdesátými lety minulého století, a to s podílem negativních odpovědí ve výši 70 %. Naopak, respondenti z autonomní oblasti Kurdistán vidí současnost lépe než v osmdesátých letech. Tento rozdíl je vysvětlitelný rozdílnými politickými a ekonomickými podmínkami Kurdistánu v obou obdobích.

Nové obchodní podmínky v Iráku, zejména otevřené konkurenční prostředí, značně ztížilo přístup českým vývozcům na tento dynamicky se rozvíjející trh. Jelikož při navázání

---

<sup>7</sup> Irák je zařazen v obchodní politice ČR jako země prioritního zájmu.

obchodních vztahů ve specifickém iráckém prostředí hrají významnou úlohu nejen cenové atributy a obchodní podmínky, ale také kulturní a především politické vazby, je jedno z hlavních doporučení pro úspěšné podnikání, aby český stát (vláda, ministerstvo průmyslu a obchodu) zajistil pro podnikatele rozsáhlou ekonomickou podporu doma formou výhodných podmínek exportního financování a pojištění projektů s využitím státních institucí (EGAP, ČEB). Stejnou podporu musí stát (vláda, ministerstvo zahraničních věcí, ministerstvo obrany) podnikatelům zajistit i v teritoriu prostřednictvím české diplomacie (zastupitelský úřad v Iráku, agentura Czech Trade).

## **Dedikace**

Výzkum je součástí doktorské disertační práce autora na téma „*Dopad změn v politickém a ekonomickém systému Iráku na změnu v podnikatelském prostředí a jejich implikace pro český vývoz*“, VŠE, fakulta MV, 2019.

## **Literatura**

- [1] GOMBÁR, E. *Kmeny a klany v arabské politice*, 2004, Karolinum, ISBN 80-246-0895-2.
- [2] ZÍDEK, P., SIEBER, K. *Československo a Blízký východ v letech 1948-1989*, Ústav mezinárodních vztahů, 2009, ISBN 978-80-86506-76-0.
- [3] <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/iraq>
- [4] <https://www.transparency.org>

## **Kontakt**

Ing. Miloslav Hostaša  
Benkova 1688  
149 00 Praha 4  
Česká republika  
[m.hostasa@seznam.cz](mailto:m.hostasa@seznam.cz)



# Robotický interní audit upgrade metody

## Balanced Scorecard

Marcela Hradecká

### Abstrakt

Robotický interní audit je důležitou součástí při zavádění automatizovaného a robotického průmyslu 4.0. Aplikace kontrolních metod robotického interního auditu je důležitá pro zefektivnění výrobního procesu a také pro předcházení podvodům v účetnictví a krádežím v procesu výroby, nákupu materiálu a surovin, a také při skladování komodit. Posílením metody Balanced Scorecard o robotický interní audit lze získat rychleji informace a reporty o efektu implementace této metody. Je možné rychleji reagovat na odchylky (anomálie), které by proces zavádění metody mohly zpomalit nebo narušit. Management tak není odkázán pouze na kontrolní dny pro vyhodnocování plnění úkolů vyplývajících z Balanced Scorecard, ale může přijmout rychlá opatření k nápravě odchylek (anomálií). Cílem příspěvku je vlastní návrh na posílení a upgrade manažerské strategické metody Balanced Scorecard o robotický interní audit.

### Klíčová slova

Balanced Scorecard, interní audit, fraud, management, průmysl 4.0, účetnictví

### Klasifikace JEL

M20, M41, M42, O31, O32

### Úvod

Globalizací se zkrátily vzdálenosti mezi tržními teritorii a obchodní prostředí je dostupné pro konkurenty z opačných konců světa, pro konkurenty s různými cenami vstupů, nebo jinak zvýhodněné. Metoda Balanced Scorecard<sup>1</sup> je tím správným scénářem nebo manuálem pro udržení konkurenceschopnosti obchodní korporace v prostředí 21. století.

---

<sup>1</sup> Metoda Balanced scorecard (BSC) je manažerský systém pro měření výkonosti podniku, který zahrnuje jak finanční, tak i nefinanční měřítka. Kaplan, Norton (1996).

Metoda Balanced Scorecard je jednou z možností implementace strategického cíle do organizační struktury podniku korporace. Umožňuje zapojení všech zaměstnanců do plnění strategického cíle bez rozdílu profese. Společným faktorem při aplikaci metody Balanced Scorecard je „komunikace“. Spojením této metody s dalšími kontrolními metodami, například s robotickým interním auditem<sup>2</sup> nebo také s modelem DMFCA<sup>3</sup>, můžeme získat velmi propracovaný systém pro předcházení podvodům v účetnictví a také krádežím vstupních výrobních faktorů. Před aplikací metody BSC<sup>4</sup> je potřeba znát možnosti obchodní korporace, stanovit cíle ve všech perspektivách, kterých je obchodní korporace schopna dosáhnout. Není třeba vždy zavést nový výrobek na trh, ale dle možností zkvalitnit (inovovat) stávající nebo jej doplnit, popřípadě rozšířit služby s ním spojené nebo zavést služby nové. Aplikace metody BSC musí tedy vycházet z výsledku marketinkového průzkumu, vnitřních auditů finančních, sociálních, technických nebo technologických a ze zkušeností předchozích období. Otázkou, kde leží těžiště problémů řízení korporace, se zabývali Horváth a partner<sup>5</sup> (2001) ve své monografii. Uvádějí, že hlavní nutností je prosazení strategie podniku založené na kvalitním reportingu, a dále, že hlavním impulsem pro zavedení BSC je kritika klasických systémů ukazatelů, založených na finančních údajích. Metoda BSC je správně aplikovaná pouze v případě, že jsou nastaveny správné metriky. Pro nastavení metrik poslouží zkušenosti podniku z předchozího období. Metoda BSC tedy neslouží pro počáteční období vývoje podniku obchodní korporace, ale jako způsob řízení pro zefektivnění tohoto podniku. V některých případech metoda BSC může zachránit podnik před krachem. Kaplan a Norton<sup>6</sup> (1996) navrhli nový rámec pro řízení výkonnosti, a to pět klíčových principů potřebných pro budování strategie zaměřené na podnik obchodní korporace. 1) převedení strategie do provozu podniku, 2) sladění podniku na strategii, 3) provádění každodenní práce vyplývající ze strategie každým jednotlivcem, 4) uvedení strategie v kontinuální proces, 5) zajištění změny prostřednictvím silného a efektivního vedení.

---

<sup>2</sup> HRADECKÁ, M. Robotic internal audit – control methods in the selected company. Praha: *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*. 2019. Vol. 11. No. 2. ISSN 1804-1930.

<sup>3</sup> KOUŘILOVÁ, kol. *Metody: AHP, CFEBT, DMFCA, jako možná identifikace chyb a podvodů v účetnictví. české budějovice*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 2016. ISBN 978-80-7394-623-4.

<sup>4</sup> HRADECKÁ, M. Control methods for detection and identification of fraud in accounting. České Budějovice. *Scientific Conference INPROFORUM 2016, University of South Bohemia in České Budějovice*. 2016. ISBN 978-80-7394-608-1.

<sup>5</sup> HORVATH, PARTNER (Hrsg). *Balanced Scorecard v praxi*. Stuttgart. Profess Consulting, 2001. ISBN 3-7910-1813-2.

<sup>6</sup> KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. USA. PRESS Boston. 1996. ISBN 80-7261-037-6.

Tématem interního auditu se zabývala celá řada autorů odborných článků. Arena<sup>7</sup> (2013) se zabývala analýzou používání interního auditu na vysokých školách. Ve svém článku uvádí, že funkcí interního auditu je pomáhat zajistit spolehlivé účetní informace. Korporátní skandály vyvolaly celosvětový zájem o správu a řízení společností. Interní audit v této problematice přináší efektivitu, ale také disciplínu. Arshad a kolektiv<sup>8</sup> (2015) se věnovali fraudům a podvodům v neziskových organizacích. Autoři si kladli otázky, proč jsou neziskové organizace atraktivní pro fraudry. Ve svém článku učinili závěry, že neziskové organizace jsou přístupné široké škále poskytovatelů darů, kteří své příspěvky vkládají v hotovosti a také proto, že neziskové organizace nejsou kontrolované státem. Dalšími autory jsou Fourie a Ackermann<sup>9</sup> (2013). Ve svém příspěvku identifikovali charakteristiky pro implementaci interního auditu a navrhovali použití systému organizace COSO v rámci kterého je uplatňováno pět složek vnitřní kontroly. 1) kontrolní prostředí, 2) hodnocení rizik, 3) kontrolní činnost, 4) informační a komunikační činnost, 5) monitorovací činnost. Vnitřní kontrola je zaměřována na finanční a nefinanční výkaznictví cílů. Badara a Saidin<sup>10</sup> (2013) také analyzovali systém pro interní audit organizace COSO a navrhli rozšíření tohoto systému o složku environmentálních aspektů. Nwankpa a Datta<sup>11</sup> (2012) detekovali systém ERP (Enterprices Resource Planning). Ve svém příspěvku uvádějí, jak tento systém pomáhá řídit vnitřní procesy a napomáhá kontrole těchto procesů. Aziz a kolektiv<sup>12</sup> (2015) se věnovali vnitřní kontrole, jako multidimenzionálnímu konceptu a uvádějí, že se nejedná pouze o postup, ale i o politiku, za daný časový úsek fungující na všech úrovních organizace. Dobrý systém vnitřní kontroly přináší prospěch organizaci, prevenci špatného financování, dále pomáhá odhalovat chyby a nesrovnalosti v provozu a také

---

<sup>7</sup> ARENA, M. Internal audit in Italian universities: An empirical study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. ELSEVIER. [online]. 2013. [cit. 24.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

<sup>8</sup> ARSHAD, R., RAZALLI, W.A.A.M., BAKAR, N.A. Catch the „Warning Signals“: The Fight against Fraud and Abuse in Non-Profit Organisations. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 24.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

<sup>9</sup> FOURIE, H., ACKERMANN, Ch. The Impact of COSO control components on internal control effectiveness: An Internal Audit Perspective. *Journal of Economics and Financial Sciences*. [online]. 2013 [cit. 28.5.2019]. Dostupné: <https://journals.co.za/content/jefs/6/2/EJC142871>

<sup>10</sup> BADARA, M.S., SAIDIN, S.Z., Impact of the Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level. *Journal of Economics and Development Sciences*. [online]. 2013 [cit. 28.5.2019]. Dostupné: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Article\\_38\\_The\\_Journey\\_so\\_far\\_on\\_Internal\\_Audit\\_Effectiveness.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Article_38_The_Journey_so_far_on_Internal_Audit_Effectiveness.pdf)

<sup>11</sup> NWANKPA, J., DATTA, P. Perceived Audit Quality from ERP Implementations. *Information Resources Management Journal*. [online]. 2012 [cit. 28.5.2019]. Dostupné: [https://www.academia.edu/31125056/Perceived\\_Audit\\_Quality\\_from\\_ERP\\_Implementations](https://www.academia.edu/31125056/Perceived_Audit_Quality_from_ERP_Implementations)

<sup>12</sup> AZIZ, M.A.A., RAHMAN, H.A., ALAM, M.M., SAID, J. Enhancement of the Accountability of Public Sectors Through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 20.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

řídít rizika. Paino a kolektiv<sup>13</sup> (2015) se zabývali úsudkem, do jaké míry se externí auditoři spoléhají na práci interních auditorů. Externí auditor jako autorita se musí vyjádřit, zda je ve společnosti nastaven efektivní kontrolní rámec, který je jasně zdokumentován a důsledně uplatňován. Autoři ve svých závěrech uvádějí, že vazby mezi externím a interním auditorem jsou velmi těsné a přináší vyšší efekt v řízení vnitřních procesů. Všechny příspěvky zmíněných autorů v této kapitole, jsou zaměřeny na interní audit jako systém nebo proces, který napomáhá řídit vnitřní procesy za účasti lidského faktoru.

Tento článek je zaměřen na robotický interní audit ve spojení se strategickou metodou Balanced Scorecard, které automatizují řízení vnitřních procesů a omezují vlivy lidského faktoru, a dále napomáhají získávání veškerých výstupů v reálném čase.

Robotický interní audit je nejmodernější kontrolní metoda pro předcházení podvodů ve výrobním procesu a také v oblasti financí a účetnictví. Z těchto důvodů se stále více firemních manažerů zajímá o propagované robotické software, které automatizují manuální procesy, zefektivňují práci zaměstnancům a poskytují čas soustředit se na způsoby, jak zvýšit výnosy a snížit náklady. Oddělení interních auditů v českém podnikatelském prostředí jsou v počátečních fázích pochopení toho, jak robotika může podpořit automatizaci vnitřních procesů podniku. Ve skutečnosti asi pouze 10 % podniků a jejich auditních týmů plánuje v letošním roce využívat automatizované a robotické procesy a zhruba asi 80 % podniků vůbec neplánuje používat RPA.<sup>14</sup> Robotický software není určen pro žádný konkrétní proces nebo činnost. Robotický software je flexibilní a může být využíván téměř jakoukoliv aktivitou založenou na pravidlech. Připomíná to lidskou interakci s IT systémy. Na rozdíl od lidského faktoru může robotický software provést kroky založené na pravidlech za zlomek času, než který by potřeboval k provedení tohoto kroku člověk. RPA je software, který dokáže zaznamenávat řadu kroků mezi více systémy. Cílem příspěvku je vlastní návrh na posílení a upgrade manažerské strategické metody Balanced Scorecard o robotický interní audit.

---

<sup>13</sup> PAINO, H., RAZALLI, F.M., JABAR, F.A. The Influence of External Auditor's Working Style, Communication Barriers and Enterprise Risk Management toward Reliance on Internal Auditor's Work. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 22.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

<sup>14</sup> RPA Robotic Process Automation. „A primer for internal audit Professional“. 2017. PwC.

## 1 Metody postupu práce

- Deskripce schéma metody Balanced Scorecard
- Analýza rizikových bodů z hlediska fraudů
- Návrh na implementaci (posílení) BSC o robotický interní audit
- Vyhodnocení cílů

Ve fázi zpracování postupů a návrhů autorka vycházela z uvedeného přehledu literárních zdrojů. K příspěvku byl využit materiál vytěžený ze zahraniční stáže. V rámci spolupráce s firmou Marco Bortolan autorka navrhla systém kontrolních bodů a kontrolních zařízení v plně automatizované technologii pro výrobu piva.

Výsledky výzkumu lze prezentovat na modelaci stávající situace v podniku obchodní korporace.

V posledních letech došlo z důvodu suchého počasí ke zdražení vstupních výrobních faktorů (surovin) pro výrobu piva, zejména sladu a chmele. Takovýto nárůst cen ovlivnil výrobní cenu piva. Požár sklárny a zastavení výroby smluvního dodavatele pivních lahví přinesl podniku obchodní korporace další negativní dopad do výrobní ceny piva. Podnik je v současné době nucen kupovat lahve od alternativního dodavatele, který je vzdálený o 200 km dále nežli původní dodavatel lahví, a navíc tento alternativní dodavatel využil své monopolní postavení po požáru své konkurence ke zvýšení cen za pivní lahve. V současné době vyrábí pivovar 100 000 hl piva ročně. Technologie varny byla dodaná v devadesátých letech a nesplňuje nároky dnešní doby z hlediska ekonomického ani ekologického. Například vysoká spotřeba vody a vstupních surovin, vysoké mzdové náklady, ztráty v procesu výroby apod. Na českém trhu začala v loňském roce působit zahraniční konkurence, která díky své nové technologii vaření a stáčení piva dokáže prodávat levné a kvalitní pivo. Prodeje podniku za poslední rok klesly o 20 %. Vedení podniku obchodní korporace, proto uzavřelo smlouvu s externí poradenskou firmou na krizový management řízení podniku. Krizový management má však své nevýhody. Externí firma nezná detailně konkrétní problematiku podniku mandanta. Podnik dostává málo odborných informací pro vyhodnocování zpětných vazeb. Motivace externí poradenské firmy je vlastní odměna, nikoliv vážná orientace na zájem mandanta. Účinnost doporučení od externí poradenské firmy je pouze na vedoucí pracovníky. Strategické cíle nejsou vůbec stanoveny. Učiněný závěr ze spolupráce s externí poradenskou firmou – selhání krizových metod řízení.

## 1.1 Návrh řešení

Návrh na řešení stávající modelové situace je implementace strategické metody Balanced Scorecard posílené o robotický interní audit. Důležitým úkolem managementu podniku je zvolení podnikového strategického cíle. Strategickým cílem může být například *boj proti podvodnému jednání, zahájení prodeje v novém teritoriu, uvedení nového produktu na trh nebo zvýšení obrátu prodeje apod.* Jestliže jsou se strategickými cíli podniku obchodní korporace seznamováni všichni zaměstnanci, tak se riziko potencionální podvodné činnosti zmenšuje. Ke všem metrikám se stanoví i konkrétní prevenční cíle. Z hlediska pohledu metody BSC je největší riziko vzniku podvodného jednání v oblasti financí, jakožto zdroje největších příležitostí. K podvodnému jednání však dochází i v oblasti personální zodpovědnosti a také v rozhraní vztahu s klientem. Nejmenší příležitosti jsou v oblasti vzdělávání.

## 1.2 Perimetrická čtyřka

Následující schéma znázorňuje perimetrickou čtyřku metody Balanced Scorecard modelového podniku „Pivovaru Chmelák“, jehož strategickým cílem je dosažení největšího objemu trhu v České republice v prodeji 12° piva. Hlavní metriky finance, orientace na zákazníka, interní procesy a vzdělávání jsou posíleny o implementaci kontrolní metody robotického interního auditu, což představuje upgradování a zefektivnění celé metody.

## Schéma č. 1 Perspektivy a metriky metody Balanced Scorecard

ROK 2019

Pivovar CHMELÁK



### HLAVNÍ CÍLE VYPLÝVAJÍCÍ Z BSC

FINANCE	ZÁKAZNÍCI	VNITŘNÍ PROCESY	VZDĚLÁVÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pořízení nové stáčecí linky</li><li>• Pořízení nové varny</li><li>• Zavedení nových kontrolních systémů dle požadavků RIA</li><li>• Upgrade nového manažerského software o metody RIA</li><li>• Instalace kontrolních systémů v souladu s požadavky RIA</li><li>• Podchycení odpadů z výroby v účetní evidenci</li><li>• Sledování výrobků a materiálových vstupů v peněžních i nepeněžních jednotkách</li><li>• Připojení ostatních periférií pivovaru k manažerskému software s upgradem na Průmysl 4.0</li><li>• Pořízení a instalace nového vodního hospodářství</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvoření nových etiket se zachováním tradičního starého loga</li><li>• Agresivními obchodními podmínkami se zaměřit na zákazníky s velkými objemy</li><li>• Oslovit zákazníky, pro které jsou odpady z výroby (mláto a použité kvasnice) surovinou pro další zpracování</li><li>• Oslovit malé pivovary v okolí s cílem prodeje našich kvasnic</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivační složka mzdy se záměrem snížení zmetkovosti a odpadů</li><li>• Všichni dodavatelé obdrží nový standart obalů na námi přijímané suroviny. Zejména slad a chmel</li><li>• S okamžitou platností se na teritoriu podniku zakazuje kouřit ve všech prostorách</li><li>• Nová závazná směrnice o třídění komunálního odpadu</li><li>• Provádění oprav dodavatelem bude probíhat vždy v podniku</li><li>• Vedení každodenních záznamů spotřeby energie a vody</li><li>• Nákup pouze ekologických surovin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Výuka angličtiny ve všech odděleních administrativy</li><li>• Školení o evidenci odpadů</li><li>• Školení o obalech pro oddělení nákupu</li><li>• Školení všech zaměstnanců o Fraud managementu</li></ul>

Zdroj: Grafické zpracování vlastní, Metriky BSC - vlastní zpracování, Názvy čtyř perspektiv BSC - Kaplan (1996).

V rámci implementace robotického interního auditu byly detekovány následující rizikové body: zamezení korupčního prostředí v oddělení nákupu výrobních faktorů vydáním antikorupčních procedur při nákupu za podpory informačních technologií. Fyzické přijetí vstupních komodit na sklad zajištěné pomocí čteček čárových kódů. Předání vstupních komodit do počáteční fáze výroby zajištěné pomocí čteček čárových kódů a kontrolních váhových systémů u zásobníků. Proces výroby piva je plně automatizován a data o množství v procesu vaření piva jsou předávána pomocí průtokoměrů a informačního systému varny do hlavního nadřazeného informačního systému. Výstupní kontrolní informace jsou zajištěné pomocí

reportovaných dat z informačního systému varny v reálném čase, to znamená jak inventurní stavy v reálném čase o množství v jednotlivých fázích vaření piva, tak i reálné hodnoty výtrat<sup>15</sup>. Následující fáze stáčení piva do lahví. Kontrolní systém v procesu stáčení je zajištěn reportem dat z jednotlivých zařízení stáčecí linky, to znamená od plnění lahví až po balení lahví do krabic do hlavního nadřazeného informačního systému. Výsledný výstav produkce pivovaru, to znamená předávání do skladu výrobků a následná kontrola je zajištěna pomocí čteček čárových kódů. Reporting dat z jednotlivých technologických zařízení do nadřazeného informačního systému umožňuje získávat rychleji zprávy o efektu realizace metody Balanced Scorecard, to znamená, že lze lépe vyhodnocovat plnění úkolů vyplývající z BSC a přijímat rychlá opatření k pominutí nežádoucích stavů.

## 2 Výsledky

Navrhované posílení jednotlivých metrik metody Balanced Scorecard o Robotický interní audit. Pokud je v metrice BSC „finance“ uvedeno nákup nové automatické varny a upgradován požadavek v souladu s robotickým interním auditem, lze požadovat novou varnu nejen v souladu s průmyslem 4.0, ale rovněž opatřenou veškerými kontrolními stanicemi, ze kterých nadřazený informační software robotického interního auditu získává data pro další zpracování, ale zejména v reálném čase informuje o skutečných hodnotách. U varny se jedná mimo jiné o kontrolní zařízení digitálního váhového systému pro suroviny, kde se zjišťuje reálný stav použitých surovin ve výrobě, bez možnosti zkreslování stavu lidským faktorem.

Pokud jde o metriku BSC „Vnitřní procesy“, pak je upgradovaná o povinnost nákup pouze ekologických surovin. Rovněž se jedná o požadavek robotického interního auditu. Dále se jedná o proceduru evidence veškerých dodavatelských smluv dostupných softwarem robotického auditu, což slouží jako prevence proti korupci oddělení nákupu. Je možné se zmínit o procedurách nákupu surovin zavedených již řadu let třeba v pivovarnické společnosti INBEW, kde protikorupční jednání a způsob komunikace je jasně stanoven vnitřním předpisem.

Dle názoru autorky je však toto opatření nedostačující, jelikož se jedná o kontrolu lidského faktoru dalším lidským faktorem.

V metrice „Vzdělávání“ se autorka zaměřila na příležitostné fraudy z hlediska posílení metody BSC robotickým interním auditem, které mohou zaměstnanci spáchat během výrobní činnosti a to povinným pravidelným školením. Jedná se o zkracování účasti na školeních nebo rovnou jejich vynechání a tím zameškání svého pracovního času. BSC posílená o robotický

---

<sup>15</sup> Výtrata je objemová ztráta při procesu vaření piva.



interní audit umožní vyhodnocovat efektivně vzdělávání zaměstnanců a zjistit, zdali nedošlo během vzdělávání k fraudu.

V metrice „Zákazníci“ je posílení interním auditem obzvláště přínosné, jelikož se zde z hlediska podniku obchodní korporace jedná o činnost zaměstnanců podniku, kteří jsou ve styku s klienty, kde může dojít ke korupčnímu jednání, a tím způsobení škody podniku velkého rozsahu. Při aplikaci BSC se zde uvažuje o jistých procedurách, které jsou přínosem z hlediska získávání nových klientů nebo u stálých klientů dosažením větších tržeb nebo prodeje s lepší marží. Posílením těchto metrik o požadavky robotického interního auditu, lze získat také tolik potřebnou antikorupční prevenci. Autorka zmiňuje zejména evidenci smluv, které v případě BSC mají opravdu jen evidenční charakter, ale v případě posílení o robotický interní audit mají funkci protikorupční a antifraudovou. Podle metody Kaplana a Nortna<sup>16</sup> (1996) může BSC podnik posunout dopředu, může pomoci splnit strategické cíle jako ve společnosti Allianz, Pepsi Cola, McDonald a řadě dalších. Není však možné eliminovat lidský faktor natolik, aby nedocházelo k fraudům. Jednoduše řečeno, pokud vedení podniku, které metodu BSC aplikovalo, splnilo strategický cíl stanovený metodou BSC, se však nezbavilo fraudového jednání svých zaměstnanců. Dnešní doba, která nám poskytuje technologické vybavení průmyslu 4.0, kde je lidský faktor nahrazován robotem nebo softwarovým robotem, umožňuje díky nejlepším vymoženostem informačních technologií, nahradit kontrolu lidským faktorem. Bezchybný software, který hlídá návratnost kapitálu akcionářů obchodní korporace. Při spolupráci v rámci zahraniční stáže s firmou Marco Bortolan bylo autorkou zjištěno, že technologie 4.0 jsou naprosto kompatibilní s aplikovatelností robotického auditu, a že manažerské nadřazené software poskytují další cenné informace o procesech podniku obchodní korporace, které mohou být rovněž vhodné ke komunikaci s robotickým interním auditem.

## **Závěr**

Posílení (upragování) metody Balanced Scorecard o robotický interní audit přináší řadu výhod nejen pro strategické řízení podniku obchodní korporace. Účetní informační systém poskytuje řadu dat a výstupů potřebných pro dlouhodobé i krátkodobé plánování, vyhodnocování plnění plánů, řízení odchylek apod. Management podniků obchodních korporací si však neuvědomuje, že data z účetnictví jsou předávána a vytěžována se značným zpožděním a mohou být zainteresovanou skupinou uvnitř podniku zkreslená. Vlastníci obchodních korporací nemají velkou šanci bez hlubokých odborných účetních a rozpočetnických znalostí odhalit toto

---

<sup>16</sup> KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. PRESS Boston.1996. USA. ISBN 80-7261-037-6.

mnohdy i záměrné zkreslení. Robotický interní audit prostřednictvím nadřazeného informačního systému umožňuje vytěžování dat v reálném čase jak z pozice technologie výroby, tak z pozice účetních prvotních dokladů a evidencí, nikoliv z výkaznictví obchodní korporace. Výsledné dashboardy z nadřazeného informačního systému zobrazují vlastníkům obchodních korporací potřebné informace ze všech pozic v reálném čase. Spojením Balanced Scorecard s kontrolními metodami Robotického interního auditu nebo také s modelem DMFCA je možné vytvořit funkční manažerský a kontrolní systém, který přináší obchodní korporaci významné úspory a efektivitu ve výrobě a zároveň plní funkci fraud managementu.

## Literatura

- [1] ARENA, M. Internal audit in Italian universities: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences 2000–2005*. ELSEVIER. [online]. 2013. [cit. 24.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- [2] ARSHAD, R., RAZALLI, W.A.A.M., BAKAR, N.A. Catch the „Warning Signals“: The Fight against Fraud and Abuse in Non-Profit Organisations. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 24.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- [3] AZIZ, M.A.A., RAHMAN, H.A., ALAM, M.M., SAID, J. Enhancement of the Accountability of Public Sectors Through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 20.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- [4] BADARA, M.S., SAIDIN, S.Z. Impact of the Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level. *Journal of Economics and Development Sciences*. [online]. 2013 [cit. 28.5.2019]. Dostupné: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Article\\_38\\_The\\_Journey\\_so\\_far\\_on\\_Internal\\_Audit\\_Effectiveness.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Article_38_The_Journey_so_far_on_Internal_Audit_Effectiveness.pdf)
- [5] FOURIE, H., ACKERMANN, Ch. The Impact of COSO control components on internal control effectiveness: An Internal Audit Perspective. *Journal of Economics and Financial Sciences*. [online]. 2013 [cit. 28.5.2019]. Dostupné: <https://journals.co.za/content/jefs/6/2/EJC142871>
- [6] HORVATH, PARTNER (Hrsg). *Balanced Scorecard v praxi*. Stuttgart. Profess Consulting. 2001. ISBN 3-7910-1813-2.
- [7] HRADECKÁ, M. Robotic internal audit – control methods in the selected company. Praha: *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*. 2019. Vol. 11. No. 2. ISSN 1804-1930.
- [8] HRADECKÁ, M. Control methods for detection and identification of fraud in accounting. České Budějovice. *Scientific Conference INPROFORUM 2016, University of South Bohemia in České Budějovice*. 2016. ISBN 978-80-7394-608-1
- [9] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. USA. PRESS Boston. 1996. ISBN 80-7261-037-6.

- [10] KOUŘILOVÁ, kol. *Metody: AHP, CFEBT, DMFCA, jako možná identifikace chyb a podvodů v účetnictví*. České Budějovice. 2016. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-623-4.
- [11] NWANKPA, J., DATTA, P. Perceived Audit Quality from ERP Implementations, *Information Resources Management Journal*. [online]. 2012 [cit. 28.5.2019].  
Dostupné:  
[https://www.academia.edu/31125056/Perceived\\_Audit\\_Quality\\_from\\_ERP\\_Implementations](https://www.academia.edu/31125056/Perceived_Audit_Quality_from_ERP_Implementations)
- [12] PAINO, H., RAZALLI, F.M., JABAR, F.A. The Influence of External Auditor's Working Style, Communication Barriers and Enterprise Risk Management toward Reliance on Internal Auditor's Work. *Procedia Economics nad Finance*. ELSEVIER. [online]. 2015. [cit. 22.6.2019]. Dostupné: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- [13] RPA Robotic Process Automation. *A primer for internal audit Professional*. [online]. 2017. [cit. 5.6.2019]. Dostupné z <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>

## **Kontakt**

Ing. Marcela Hradecká  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice  
Česká republika  
[hradecka@mh-dane.cz](mailto:hradecka@mh-dane.cz)

# Quality Management in European SME's

## Empirical Study

Přemysl Písař

### **Abstract**

This paper is about Quality management practises in SME's and how are impacting to enterprise developments and stability. The research sample was compounded from 341 European SME companies, based on surveys and personal interviews. Research was oriented on understanding consequences between enterprises management system, Quality management system, developing process maturity and enterprise stability. The aim of this research was defined key drivers of Quality management systems for SME, its implementation and developing. This empirical research findings should be used for SME management and are also opening questions for future research activities.

### **Key words**

Quality management, controlling, SME, process

### **JEL classification**

M10, M15, L11, L15

### **Introduction**

The aim of this research was defined key drivers of Quality management systems for SME, its implementation and developing. Current hyper-competitive business environment and globalisation are offering many opportunities and treads also. This environment is challenging SME companies, but from the other hand the pressure from big and global companies is getting stronger. Necessary condition for SME's stability and competitiveness are decreasing cost and increasing customers trust. The way, how to achieve it is Quality management implementation. SME definition is for this research accordingly with the EU recommendation no. 2003/361. The paper will be focused on processes maturity level in SME, its performance and its linking with quality management style and development.

## **1 Literature review**

Quality management system (QMS) should be seen differently in SME. It is depending on company size, its management style, its perceptions, customers expectations etc. According Sainis et. al. (2017, p. 1), when the operational functions of an SME are certified under ISO standards, improvement in their organizational performance and their competitiveness is achieved. This thesis are verifying (Ismyrlis & Moschidis, 2015) considering those achievements, customers' satisfaction and continuous improvement are further supported. Quality management should be seen as a part of SME philosophy and its strategy. Developing new opportunities that are supported from the restructuring of their strategic plan should also be incorporated in the development of a quality plan (Vargo & Seville, 2011). Quality management should be seen in different forms. From basic forms as implementation some of quality management standards, throw their certifications as ISO 9001 should be, to philosophy of Total Quality Management (TQM)

One of key SME needs is increase productivity. Productivity is a fundamental measure of the success of an organisation (Goldman & Sachs, 2018). The motivation of QMS implementation should be different, and also there are QMS implementation and operations cost. For SME is relative easy pass the certification process within an organization, when a Quality Management System is operational, but QMS operations, necessary organizational changes QMS implementation are having costs and its return is not necessarily taken into consideration. These results are taken and verifying also by Tamayo-Torres et al. (2014). SMEs are confronted by people and public approaches. Lack of familiarity and lack of knowledge about QM preclude QM engagement by SMEs (Kumar et al., 2014).

How measure impact of QMS to SME performance? Here are different approaches. The financial analysis methods and its ratios should be used for finding solutions. According (Delen, Kuzey, & Uyar, 2013) and as they pronounced, that quick and reliable method used for measuring the performance of a company is financial ratio analysis. Measuring and analysing the financial ratios gives the option to the potential stakeholder to consider and evaluate a company's operating and financial performance (Hirt, Block, & Danielsen, 2013). From the Herzallah et al. (2014) survey, the indirect relationship between the TQM practices and the SMEs' financial performance was validated. The factor proven to influence that relationship was the competitive/differentiation strategy developed from the SMEs, which was found to have a direct, significant and positive relationship with the hard elements of TQM. In consequences between impact of quality management and process maturity management we

can see SME's financial stability and higher performance. (Kampouridis, Giannopoulos, & Tsirkas, 2015)

QMS and its implementation in SMEs should be way, how to support competitiveness and SME stability. QMS need be developed on stable management environment based on processes maturity increasing. The level of processes maturity is one of significant factors, which is supporting QMS implementation, its developing and performance. How to manage processes, develop QMS in line with SME financial stability? The answer should be in controlling as a management tool. According Draheim's thesis (2010, p. 11): "Businesses are made of processes. Enterprises strive for excellence in business processes." This approach is developed by Weske (2012, p. 5): "A business process consists of a set of activities that are performed in coordination in an organisational and technical environment. Company operation activities are simply realise a business goal." The complete thesis of importance of processes continuous development are supported by Svozilová (2011, p. 14) who sees logical sequences in the processes, sequential processing and defined results. In the business we can use this approaches for QMS development.

How to implement QMS philosophy, develop SME and support its stability? The answer could be given by controlling managerial system. Controlling is "The typical controlling process is designated to plan, observe and steer enterprise and business processes. In this way controlling has to generate compressed information to support the management in its decision processes." (Kamps, 2013, p. 60). Modern controlling can be explained by the following theory: "Controlling can support management by identifying, planning and steering decisions which contribute to the added-value of the company." (Laval, 2018, p. 13). Controlling orientation to goals and planning is also evident in (Bedenik, 2015, p. 153). "Controlling is one of the new approaches which helps management to adapt better to new circumstances, to build vital and vivid organisations, capable of facing new challenges." These approaches are verified also by (Písař & Havlíček, 2018, p. 1172).

## 2 Aim, Methodology and Data

The aim of this research was defined key drivers of Quality management systems for SME, its implementation and developing.

Secondary goal will be analysing QMS implementation failure factors. The research limitation contains two main limitations.

- First is given by (im)possibility directly evaluate impact of QMS to SMEs financial healthy and stability. Písař (2018, p. 526) in linking of this topic mentioned: “Controlling and its level of implementation as well as its performance is not possible to evaluate directly, because there are many other factors with influence to final results.” It means we need find relations between QMS and degree of its implementation and financial results.
- Second limitations is time factor. Chosen way how operate this research is able offering detailed data, but its collection is time consuming. It means, that results and their interpretation must be able to use in short time, or results will lose its timeliness and thus its usability in practice.

Based on previous problem understanding were defined key drivers for SMEs QMS implementation, its developing and continuous improving. For variables research will the linear correlation method be used. Based on its result, following hypotheses will be proved or rejected.

The following hypotheses were defined in order **to fulfil the objectives of the thesis**:

- H1 – If the correlation of variables QMS, Controlling and Processes CMM will have a very close relationship of the min. value of 0.7 of the Pearson correlation coefficient, then positive change of one variable will have positive impact to others variables.
- H2 – If the correlation of QMS and others financial variables will have a very close relationship of the min. value of 0.7 of the Pearson correlation coefficient, then QMS will be key factor for SME financial stability.

## 2.1 Data Sources

The study is based on a sample of 341 European SMEs (213 SMEs from CZ). The researched data was reached by survey in SMEs. Survey questionnaire<sup>1</sup> – first part was compounded on questions from on management system, financial analysis, quality management and other areas. Second part of survey was oriented to depth research, which was focused on quality management. The research was based on personal interviews with top and middle management and with staff also. The questionnaire was evaluated by scaling responses. The research data was collected from the period 2017–2019. For researched data reliability the Cronbach alpha calculation was used. Results of this evaluation are between the range 0 to 1. If the value is higher than 0.7 it means high consistency, and reliability of the analysed data and conclusions based on that.

## 2.2 Variables Examined

**QMS<sup>2</sup>** – level of existence, implementation and development of QMS in the examined business, based on scaling.

**Processes maturity degree<sup>3</sup>** – the level processes maturity degree is evaluated based on the Capability Maturity Model<sup>4</sup> (CMM) methodology.

**Controlling<sup>5</sup>** – evaluation of the execution and implementation of controlling activities in SME.

**Turnover of the enterprise** – the amount of funds received by SME in a specific period (the fiscal period).

**Return on Equity (ROE)** – return on equity capital  $ROE = EAT / \text{equity capital}$ .

**Return on Assets (ROA)** – return on the company assets  $ROA = EBIT / \text{Assets}$ .

---

<sup>1</sup> Authors are open for research cooperate. In case of interest, contact authors. Data, questionnaire form, instructions for use should be shared.

<sup>2</sup> QMS – rating scale: 0 = none or insufficient, 1 = low level, initial state, random QMS without feedback, 2 = medium level, QMS is driven in fundamental way, lacking the control mechanisms of quality failures, 3 = high level – enterprise is working intensively on the QMS and has some results, 4 = optimised level – the enterprise is moving QMS to TQM with all employees engaging.

<sup>3</sup> Process maturity degree – 5 levels based on CMM

<sup>4</sup> The capability maturity model (CMM), was developed to evaluate and recommendation practices for processes measuring and developing. Is using scaling 0–5 level, based on processes maturity degree.

<sup>5</sup> Controlling – rating scale: 0 = absent or insufficient, 1 = low level, 2 = medium level, 3 = excellent level including automated ideas for innovative approach. The modern controlling meaning is not only evaluate as some old authors are using. Modern controlling meaning is check history data, compare it with current results and follow future goals. If there some deviation between current results and goals, then controlling process is searching for solution with goal chancel deviation.



## 2.3 Correlation Analysis

To determine the linear dependency of variables, according to Tran (2011) the method of Pearson<sup>6</sup> correlation coefficient calculation was used. By this analysis were evaluated linear dependency between variables. A positive number implies a positive association, whereas a negative number implies the inverse association. Pearson's correlation is a measure of the relationship between two variables  $x$  and  $y$ , and it could be defined in terms of the population correlation,  $\rho_{x,y}$ , where:

$$\rho_{x,y} = \text{COV}(x,y) / \sigma_x \sigma_y$$

with the corresponding sample correlation  $r_{x,y}$ , given by

$$r_{x,y} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)S_x S_y}$$

Here,  $\text{COV}(x,y)$  is the population correlation between  $x$  and  $y$ ,  $\sigma_x$  is the population standard deviation of  $x$ , and  $\sigma_y$  is the population standard deviation of  $y$ . In the above formula, are the sample standard deviations of  $x$  and  $y$ , respectively. The results of the correlation analysis allow confirmation or refutation of the H1 and H2 hypotheses.

## 3 Empirical Results

The data was analysed using an IBM statistical programme SPSS<sup>7</sup> ver. 25.

### 3.1 Verifying the Consistency and Reliability Data Analysed

The analysed sample  $n = 341$  was tested in the first step if it is consistent and reliable. The analysed data sample satisfied the data completeness to **100%**. The second step was testing the reliability by Cronbach Alpha calculation. The Cronbach Alpha<sup>8</sup> values were **0.901** for variables  $n = 3$  in table no. 1 and **0.782** for variables  $n = 4$  in table no. 2. Results of **Cronbach Alpha value are**

---

<sup>6</sup> The Pearson coefficient is (to 0.20 the correlation is negligible, 0.20–0.40 is not a very close correlation, 0.40–0.70 is moderately tight correlation; 0.70–0.90 is a very close correlation and more than 0.90 is an extremely close correlation).

<sup>7</sup> If request for process of data analysing, follow SPSS 25 manual.

<sup>8</sup> Cronbach's alpha is measuring of internal data consistency. If data are and how closely are related as a group. It is considered to be use for measure scale of reliability. Cronbach's alpha is not a statistical method – it is a coefficient of reliability or consistency.

**proving high reliability of sample tested** and finding based on these results and they have a high informative value.

### 3.2 Correlation Analysis

The purpose of computing Pearson correlation of Controlling, QMS, Processes CMM is find its linear dependency value. The summary of the correlation analysis are given in Table no. 1.

These results are used for H1 proving. If the correlation of variables QMS, Controlling and processes CMM will have a very close relationship of the min. value of 0.7 of the Pearson correlation coefficient, then positive change of one variable will have positive impact to others variables.

**Table no. 1 Pearson correlation of Controlling, QMS, Processes CMM variables**

		Controlling	QMS	Processes CMM
<b>Controlling</b>	Pearson Correlation	1	,808**	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	341	341	341
<b>QMS</b>	Pearson Correlation	,808**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	341	341	341
<b>Processes CMM</b>	Pearson Correlation	,799**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	341	341	341

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: author, based on research data collected

Based on result in table no.1 **H1 is confirmed**. Interpretation of these results is, that in case of value change in one variable, others variables will be changed similarly. High variables Pearson correlation value is showing, that QMS based on controlling is also tinny connected with level of processes maturity degree. For practical use it means, that SMEs which are working on improving of processes degree level are supporting QMS increasing.

The other purpose of Pearson correlation computing for QMS, ROE, ROA and Turnover variables is finding linear dependency. The summary of the correlation analysis are given in Table no. 2.

Based on finding table no. 2 the H2 hypothesis is not proved. Linear dependency between QMS, ROA and ROE is showing results in range 0.20–0.40 – is not a very close correlation.

Interpretation of this result should be, that QMS is one of important factors for SME financial stability and healthy, but is not decisive factor. Interesting finding is linear dependency between QMS and Turnover, which is showing high value of Person coefficient at 0.722 level. This dependency is highlighting, that in sample researched companies, **level of QMS impacted enterprise turnover factor and reversely.**

**Table no. 2 Pearson correlation QMS, ROE, ROA, Turnover variables**

		<b>QMS</b>	<b>ROE</b>	<b>ROA</b>	<b>Turnover</b>
<b>QMS</b>	Pearson Correlation	1	,383**	,379**	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	341	341	341	341
<b>ROE</b>	Pearson Correlation	,383**	1	,845**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	341	341	341	341
<b>ROA</b>	Pearson Correlation	,379**	,845**	1	,312**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	341	341	341	341
<b>Turnover</b>	Pearson Correlation	,722**	,305**	,312**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	341	341	341	341

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: author, based on research data collected

### 3.3 Key Drivers for QMS in SME

Based on research findings, the Pearson correlation variable analysis and personal research in SMEs, the following key drivers were found and are important for QMS.

- **Managerial system based on controlling principles** – systems based on controlling are primary oriented on planning and achieving of set goals – future.
- **Processes maturity level** – evaluated by CMM method is offering simple process of evaluation and improvement based on findings. Highest processes maturity level contains ability of continuous self-improvement. It means, that developing of processes is also developing QMS in company and it is supporting QMS improvement.
- Based on personal research in researched enterprises, one decisive factor is **people and their engaging**. Moving from stage of QMS, where company is operating this

system, because for example they need ISO 9001 for proving quality to customers, but they are using this QMS only because they must. Second stage is moving from QMS to position of TQM – where all people and participant are engaged to quality management processes. This approach is bringing visible differences. Companies, which are able move QMS to TQM were in research sample at positions with biggest turnover and also good and stable financial results and stability.

- Based on previous bullet point are people engaging's also one of most risky actor. If people are working on QMS only because they must and there are missing QMS needs explaining factors, these companies are usually leaving QMS and their turnover is from 81% till EUR 400,000. These companies are usually stagnated and not growing. This factor and its power should be major factors for managers to focusing their activities in QMS here.
- We are living in hyper-competitive environment. It means, that any company need is be flexible and also cutting expenses. It means, that company needs evaluation of QMS system performance in short regularly periods, what is necessary for any improvements. It means – data collection and evaluation = creating of costs. SME which want to be successive must decrease these cost and be able deliver information for decision making as soon as is possible. Solution for this problem is usage advanced information system, which can decrease cost for this process rapidly.

The aims of this paper based on previous findings were achieved.

## **Conclusion**

SMEs are important part of national economy, are important entrepreneurs and also resource of innovation potential. SMEs are operating in hypercompetitive environment of global economy. This situation is bringing many opportunities and challenges also. SMEs need be flexible and competitive in comparison with big and global companies. The way how operate SME on successfully way should be implementation to QMS and its future moving to TQM system. Based on research findings, companies with high level of QMS – especially TQM proved stable financial results, higher turnover and based on that are stable and competitive. SME processes maturity level, people in organization engaging and management system based on modern controlling principles should be a way, how increase QMS in SME and based on that support their competitiveness and stability. This research result should be used in practise and also are opening new areas for deeper research.

## Acknowledgements

The paper has been prepared within the project no. 7429/2019/02 “*Risk Management in Industry 4.0*” supported by the Specific University Research Funds of research organization University of Finance and Administration.

## Literature

- [1] BEDENIK, N. O. The Challenge of Controlling. *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, Vol. 6, No. 4, 2015, p. 153–163. ISSN 2217-2661.
- [2] DELEN, D., KUZEY, C., & UYAR, A. Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 2013, p. 3970–3983.
- [3] DRAHEIM, D. Business Process Technology: A Unified View on Business Processes. *Workflows and Enterprise Applications*. Berlin: Springer, 2010, p. 306. ISBN 978-3-642-01587-8.
- [4] GOLDMAN & SACHS. *Rethinking Productivity - A 2018 Survey of 10,000 Small Businesses UK Graduates*. 2018. [on-line]. [cit. 15. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/UK/news-and-events/rethinking-productivity-f/factsheet.pdf>
- [5] HIRT, G. A., BLOCK, S. B., & DANIELSEN, B. R. *Principles of finance – Corporate finance foundations (14th ed.)*. 2013. New York, NY: McGraw Hill.
- [6] HERZALLAH, A. M., GUTIERREZ-GUTIERREZ, L., MUNOZ-ROSAS, J. F., GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L., Rosas, J. F. M., GUTIERREZ-GUTIERREZ, L., & MUNOZ-ROSAS, J. F. Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2014, p. 635–649.
- [7] ISMYRLIS, V., & MOSCHIDIS, O. The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *The TQM Journal*, 2015, p. 150–162.
- [8] KAMPS, T. Systematic Chasing for Economic Success: *An Innovation Management Approach*. Hamburg: Anchor, 2013. p. 120. ISBN 978-3-95489-545-8.
- [9] KUMAR, M., K. KHURSHID, & D. WADDELL. Status of Quality Management Practices in Manufacturing SMEs: A Comparative Study Between Australia and the UK. *International Journal of Production Research*. 2014, p. 52. 6482-6495.
- [10] LAVAL, V. *How to Increase the Value-added of Controlling*. Berlin: Gruyter, 2018, p. 215. ISBN 978-3-11-057783-9.
- [11] PETRŮ, N., HAVLÍČEK, K. & TOMÁŠKOVÁ, A. Comparison of Marketing Vitality of Family and Non Family Companies doing Business in the Czech Republic. *Economics and Sociology*, 11(2), 2018. p. 138–156. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-2/10.
- [12] PÍSAŘ, P. Controlling as a tool for SME process auditing. *26th Eurasia Business and Economics Society Conference*, Prague, 2018, p. 526.

- [13] PÍSAŘ, P. & HAVLÍČEK, K. Advanced Controlling and Information Systems Methods as a Tool for Cohesion and Competitiveness of the European Union, *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018*, Ostrava, 2018, p. 1172. ISBN 978-80-248-4169-4.
- [14] SAINIS, G. et al. The quality journey for Greek SMEs and their financial performance. *Production & Manufacturing Research*. 2017. Vol. 5, No. 1.
- [15] SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů (Improvement of Business Processes)*. Praha: Grada, 2011. s. 232. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [16] TAMAYO-TORRES, J., GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. and RUIZ-MORENO, A. The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, Vol. 232, No. 1, 2014, p. 72–86.
- [17] TRAN, M. Robustness of two formulas to correct Pearson correlation for restriction of range, *Georgia State University Digital Archive @ GSU*. 2011. p. 1–2. [on-line]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <http://proxy.cityu.edu/login?url=https://search-proquest-com.proxy.cityu.edu/docview/899270775?accountid=1230>
- [18] WESKE, M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 2. Ed. Berlin: Springer, 2012, p. 404. ISBN 978-3-642-28615-5.

## Contact

Ing. Přemysl Písař MBA  
 University of Finance and Administration  
 Faculty of Economic Studies  
 Estonská 500  
 101 00 Prague 10  
 Czech Republic  
 premyslpisar@mail.vsfs.cz

# Multi-criteria decision making in salesforce recruitment

Gabriela Poláková

## Abstract

The aim of this article is to propose and apply a suitable method of a multi-criteria decision making for evaluating candidates in salesforce recruitment and to select optimal one. As a multi-criteria decision making method there was used TOPSIS which is one of the best known and is not difficult to process. This method was used to evaluate a group of candidates who applied for a job in the sales department. Quantitative and qualitative criteria was set including their weights and TOPSIS calculations gave us a candidate who represent the optimal choice. Part of this paper is a survey if HR specialists and others competent decision makers use multi-criterial decision making methods in employee recruiting or not and if so which method is the most favorite and commonly used.

## Key words

Multi-criteria decision making, employees' selection, HR recruitment, multi-criteria evaluating, survey, TOPSIS

## JEL classification

M12, M51, C02

## Introduction

The selection procedure for filling a new job is a real situation in which the decision maker has to evaluate a candidate according to several often inconsistent decision criteria. These criteria are usually not consistent with each other, in the variant which is best rated for one criterion is not best rated for the other one. Variants here are candidates for the relevant job position and criteria characterize these individual candidates. There are concerned educations, languages, psychological and other tests, individual interviews with the candidate, etc. The aim is to propose the practical utilization of the multi-criteria decision-making method in the real situation of HR recruitment and to implement their practical application on the specific group of job applicants. Only few real situations are decided only by one single criterion. The mono-

criteria nature of decision-making problems is an exception in the real world. Significantly more frequent decision-making problems are multi-criteria such as a recruitment where candidates have to be assessed and evaluated according to several different criteria which are often non-additive which means that they are not in the same units of measure. Often it is a mixed set of criteria which is characterized by some criteria being of a qualitative nature and some of a quantitative nature. The aim is to set such a solution to the decision problem which is generally the most advantageous or in other words optimal or to determine the preferential order of candidates. The chosen option should be the best in terms of the whole set of criteria.

## **1 Formulation of the issue**

Samanlioglu, F. et al. (2018) describes the personnel selection process as a group multi-criteria decision-making problem. Nowadays, organizations need personnel who make a difference through innovative ideas and who keep up with the rapid changes. Human resource planning helps managers to anticipate and meet changing needs related to the acquisition, deployment, and utilization of employees. Such information enables a company to plan its recruitment and selection strategies. The hiring phase of human resource management involves policies and procedures used by organizations to recruit and select employees. The aim of recruitment practices is to identify a suitable pool of applicants quickly, cost-efficiently, and legally. Selection involves assessing and choosing among job candidates. To be effective, selection processes must be both legally and technically sound. The main concern of the hiring phase, both for HR manager and applicants, is the transparency of the process (Dockalikova, I., Kashi, K. 2013). The selection of the best employees is one of the process of evaluating how well the performance of the employees is adjusted to the standards set by the company management. In general, the selection of the best employees is still performed manually with many criteria and alternatives, and this usually make it difficult top managerial making decisions as well as the selection of the best employees periodically into a long and complicated process. Therefore, it is necessary to build a decision support system that can help facilitate the decision maker in determining the best choice based on standard criteria faster and more objective (Rahim, R. et al. 2018). Kashi, K. (2015) focuses on real-life application of multiple decision making methods (MCDM) and their adaptation in a way which can be acceptable for human resource practice, describes and shows that MCDM methods can be used by human resources professionals for a better decision making when it comes to hiring new employees. We have several multi-criteria decision making methods for finding the best or optimal solution. One of them is TOPSIS. This



method has been chosen for the sake of simple and quick application and good intelligibility and clarity for the target group of HR specialists.

## 2 Methodology and data

In the tasks of multi-criterial evaluation of variants there is defined a set of decision variants (candidates)  $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$  which are evaluated according to criteria  $Y_1, Y_2, \dots, Y_k$ . According to these criteria each candidate  $X_i, i = 1, 2, \dots, n$  is described by a vector of so-called criteria values  $(y_{i1}, y_{i2}, \dots, y_{ik})$ .

The mathematical model of the multi-criterial variants evaluation can be expressed in the form of the criterion matrix (Jablonský, J. 2007).

$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{cccc}
 & Y_1 & Y_2 \dots & Y_k \\
 X_1 & y_{11} & y_{12} & \dots y_{1k} \\
 X_2 & y_{21} & y_{22} & \dots y_{2k} \\
 \vdots & \vdots & \vdots & \ddots \vdots \\
 X_n & y_{n1} & y_{n2} & \dots y_{nk}
 \end{array} \\
 \end{array} \quad (1)$$

Requirements and demands for a given job candidate are transformed into individual criteria which usually have different weightings. In other words a different significance factor. After defining the criteria the next step is to determine the weights of the individual evaluation criteria. The criteria weights represent a numerical expression of the significance and importance of the observed properties and assumptions. A criterion with a bigger importance for a decision-maker has a higher value and vice versa. It is necessary to standardize weights to achieve a comparability so that their sum is equal to the number one. A scoring method was used to determine the criteria weights which is to assign a certain number of points from the selected scale to each criterion according to how an assessor evaluates the significance of each criterion.

### 2.1 TOPSIS

The Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) is a multi-criteria decision analysis method. TOPSIS method is based on the selection of a variant which is closest to the so-called ideal variant which is characterized by the vector of the best criterion values and at the same time furthest from the so-called basal variant. It's the variant which is represented by the worst criterion vector (Jablonský, J. 2007).

Description of the method:

The original  $y_{ij}$  criteria are transformed into  $r_{ij}$  values by relations

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\left(\sum_{i=1}^n y_{ij}^2\right)^{\frac{1}{2}}}, \quad i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, k. \quad (2)$$

The elements of normalized criterion matrix  $W = (w_{ij})$  are calculated as

$$w_{ij} = v_j r_{ij} \quad (3)$$

where  $v_j$  is the weight of  $j$  criterion.

The ideal variant with the criterion values  $(H_1, H_2, \dots, H_k)$  and the basal variant with the values  $(D_1, D_2, \dots, D_k)$  are determined from the elements of the matrix  $W$  where

$$H_j = \max_i(w_{ij}) \quad \text{and} \quad D_j = \min_i(w_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (4)$$

The distance of variants from ideal and basal variants are calculated according to relations

$$d_i^+ = \left[ \sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (5)$$

$$d_i^- = \left[ \sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (6)$$

Then indicator  $c_i$  is calculated as the relative distance of variants from the basal variant:

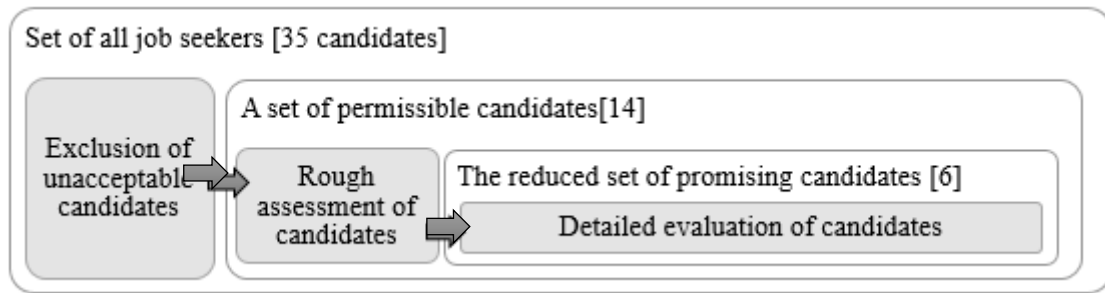
$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}, \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (7)$$

Values  $c_i$  are from the interval  $\langle 0, 1 \rangle$ . They get 0 for the basal variant and 1 for the ideal variant. Variants can be arranged according to decreasing values  $c_i$ . For more detailed information please see (Fiala et al. 1994).

### **3 Case study**

This case study was made in the selected company employing 2,500 employees located in Přerov (Olomouc region, Czech Republic). The essence of this case study was to propose, create and implement a quantifiable multi-criteria evaluation of candidates in salesforce recruitment. Candidates in the recruitment were evaluated on the basis of multi-criteria evaluation using TOPSIS. The selection process in the salesforce recruitment represented a larger number of permissible candidates. So the evaluation process was divided into a few steps. In the first step there was some rough assessment of candidates in order to eliminate those permissible candidates who were less favorable than the other permissible candidates. In this rough assessment of candidates the focus was mainly on key criteria and the dominance principle was used. That is, eg the candidate Cx1 dominated the candidate Cx2 when he/she was better in terms of at least one criterion and was not worse to any criterion. In the second step the more detailed evaluation of the reduced set of promising candidates was carried out using one of methods of multi-criteria decision making. The chosen method was TOPSIS. The stage approach is shown schematically in the Figure 1. As a result of this stage approach it was possible to significantly reduce the time needed to evaluate candidates and select optimal one to successfully fill the job. In total 35 candidates applied for the position of Area Sales Manager for US market. This number was reduced from 35 to 14 candidates by the exclusion of unacceptable candidates. This set of permissible candidates was then roughly assessed to achieve a representing set of promising candidates from 14 to 6 candidates. This six-member group was subjected to a detailed multi-criterial evaluation by TOPSIS.

**Picture no. 1 Process of candidates evaluation**



Source: Fotr et al. (2006, p. 168) – modified

The decision problem is an evaluation of candidates and finding the optimal solution. As variants there are chosen 6 most promising candidates named anonymously as C1, C2, C3, C4, C5, C6.

Evaluation criteria are:

- Practice, professional experience [years]
- Knowledge of the field [yes = 1, no = 0]
- Characteristic properties [max 100 points]
- Communication, presentation, representative behavior, enthusiasm [0-25]
- Proactive and initiative negotiations, decisiveness [0-25]
- Customer and target orientation [0-25]
- EQ – self-awareness, self-control, social awareness, ability to cooperate with the social environment – relationship management, problem solving [0-25]
- Relevant education in the field – Education out of the field [0], High school in the field [1], Bachelor's degree in the field [3], Master's degree in the field [5]
- Salary demands [CZK]
- English skills [A1 = 0, A2 = 0, B1 = 1, B2 = 2, C1 = 3, C2 = 4]

Criterial matrix according to the Equation 1 is contained in the Table 1. In this table there are also shown types of criteria (MAX/MIN) and their weights. The sum of weights is not equal to 1. Therefore, the weights had to be transformed to a sum equal to 1. It was enough to divide each weight by 41 which is the sum of all weights. You can see results in the Table 2. The minimization criterion in the matrix Y had to be transformed to maximization one so that the original values were replaced by the distance. (The difference of the criterion values from the worst ones.) In the modified matrix Y in the Table 2 Candidate C1 has a value 10000

because he requires 10 000 CZK less than candidate C5 who demands the most from the whole group and has therefore the worst value 0. The normalized criterion matrix R (Table 3) which is derived from the original matrix Y (Table 2) was recalculated according to Equation 2 and is shown in the Table 3. The Table 4 contains a matrix W which is derived from the matrix R by multiplying the relevant weights according to the Equation 3 then contains the ideal and basal variant according to the Formula 4, distances  $d^+$  and  $d^-$  from these variants calculated according to the Equation 5 and 6 and coefficients  $c_i$  calculated according to the Equation 7 according to which variants are ranked.

**Table no. 1 Criterial matrix Y**

Criteria	Practice, professional experience [years]	Knowledge of the field [Yes,No]	Characteristic properties [max 100 points]	Education in the field	Salary demands [CZK]	English	
MIN/MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MIN	MAX	
Weights	10	3	10	8	2	8	
Candidates	C1	1	Yes	78	Master	35000	B2
	C2	8	No	70	Bachelor	42000	C1
	C3	3	No	81	Master	36000	C1
	C4	6	Yes	85	High school	43000	B2
	C5	2	No	45	Bachelor	45000	B1
	C6	4	No	50	High school	39000	B1

Source: Own data obtained from HR selection process

**Table no. 2 Criterial matrix Y modified to numerical values**

Criteria	Practice, professional experience [years]	Knowledge of the field [Yes,No]	Characteristic properties [max 100 points]	Education in the field	Salary demands [CZK]	English	
MIN/MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	
Weights	10	3	10	8	2	8	
Standardized weights	0,24	0,07	0,24	0,20	0,05	0,20	
Candidates	C1	1	1	78	5	10000	2
	C2	8	0	70	3	3000	3
	C3	3	0	81	5	9000	3
	C4	6	1	85	1	2000	2
	C5	2	0	45	3	0	1
	C6	4	0	50	1	6000	1

Source: Own calculations

**Table no. 3 TOPSIS - normalized criterial matrix R**

Criteria	Practice, professional experience	Knowledge of the field	Characteristic properties	Education in the field	Salary demands	English	
MIN/MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	
Weights	10	3	10	8	2	8	
Standardized weights	0,24	0,07	0,24	0,20	0,05	0,20	
Candidates	C1	0,0877	0,7071	0,4557	0,5976	0,6594	0,3780
	C2	0,7016	0	0,4090	0,3586	0,1978	0,5670
	C3	0,2631	0	0,4732	0,5976	0,5934	0,5669
	C4	0,5262	0,7071	0,4966	0,1195	0,1319	0,3780
	C5	0,1754	0	0,2629	0,3586	0	0,1890
	C6	0,3508	0	0,2921	0,1195	0,3956	0,1890

Source: Own calculations

**Table no. 4 TOPSIS – results**

Criteria	Practice, professional experience	Knowledge of the field	Characteristic properties	Education in the field	Salary demands	English	$d_i^+$	$d_i^-$	$c_i$	Ranking	
Candidates	C1	0,0214	0,0517	0,1112	0,1166	0,0322	0,0737	0,1545	0,1264	0,4500	4
	C2	0,1711	0,0000	0,0998	0,0700	0,0096	0,1106	0,0763	0,1772	0,6991	1
	C3	0,0642	0,0000	0,1154	0,1166	0,0289	0,1106	0,1190	0,1394	0,5395	3
	C4	0,1283	0,0517	0,1211	0,0233	0,0064	0,0737	0,1120	0,1370	0,5501	2
	C5	0,0428	0,0000	0,0641	0,0700	0,0000	0,0369	0,1762	0,0513	0,2255	6
	C6	0,0856	0,0000	0,0713	0,0233	0,0193	0,0369	0,1637	0,0674	0,2916	5
Ideal	0,1711	0,0517	0,1211	0,1166	0,0322	0,1106					
Basal	0,0214	0,0000	0,0641	0,0233	0,0000	0,0369					

Source: Own calculations

### 3.1 Survey

The aim of this survey is to find out if HR specialists and others competent decision makers use multi-criterial decision making methods in the selection process in employee recruiting or not and if so which method is the most favorite and commonly used. I contacted HR specialists from 23 companies employing more than 200 employees in Olomouc region and HR specialists from 5 recruitment agencies with nationwide scope. 25 of them were willing to participate in this survey and respond. I collected data through the web questionnaire created on the website my.survio.com.

**Figure no. 1 Survey results**



Source: <https://my.surveio.com/V5G710E2X2R2P9S5D9T5/data/index> (2019)

The results of my survey show that 92 % of recruiters in HR departments in contacted companies do not use multi-criteria evaluation methods in job applicants' selection procedures. Only 8 % of respondents said that they use these methods in their tasks. In total 32 % of respondents knows these multi-criteria evaluation methods but 24 % of them do not use them.

## Conclusion

This paper shows possible way how to decide in multi-criteria evaluation of job applicants in HR recruitment using a multi-criterial decision making method. In this decision problem there was implemented TOPSIS method to find the optimal candidate. According to TOPSIS calculations the most successful candidate is C2 and this one was finally also selected by decision makers. This whole evaluation process using TOPSIS was a trial version. This method has never been before applied in the selected company in the area of HR recruitment. Most involved decision makers agreed that in this case they would have made the same selection also without using TOPSIS method due to the greatest sympathy and the most distinctive personality of the selected candidate. They agreed they would differ in the preference of other candidates in ranking. TOPSIS allowed to provide precise quantification of compliance with criteria by individual candidates and allowed to choose the best or let's say optimal option based on the sophisticated mathematical method. Using TOPSIS has proven itself in candidate selection procedures. The use of this method was simple, user-friendly and, in conclusion, successful. My research shows that 68 % of respondents do not know multi-criteria decision making methods at all. 24 % of respondents know them but do not use and only 8 % of respondents sometimes use these methods in their practice as mentioned in the chart: AHP [4 %], Weighted Sum Approach [8 %], Utility Function Method [4 %]. During my personal

meetings and interviews I was investigating the reason for not using multi-criteria decision making methods also in HR area. The first reason was related to the level of education and the second one was related to the field of education. Some HR specialists have passed university studies in andragogy or in the other field of humanities that is why they are not too much familiar with mathematics and with such quantitative methods of analysis. Some ones have passed only high school what is the limitation factor because they have not come into a contact with these methods in this level of education. (Doesn't matter if their education is in the economic field or in humanities). Based on my obtained data from this addressed group of respondents each researched HR specialist with high school did not know these methods. 8 % of researched HR specialists who confirmed they know multi-criteria decision making methods and they use them have passed master's degree in economy. 24 % of respondents who replied: "Yes, I know these method but I don't use" have passed master's degree in economy but they have stated they do not like mathematics and do not like use such quantitative methods how these methods are. In general, I can summarize the weak awareness of multi-criteria decision making methods in HR field and their very low frequency of use in HR tasks in the surveyed group of companies. On the basis of all these findings and conclusions my recommendation is a special training in multi-criteria decision making methods customized for HR specialists' needs. For their practical use in the recruiting I recommend to set up a file with locked formulas (it is enough in Microsoft Excel) in which the user/evaluator will be able to flexibly change the criteria and their weights according to the required job profile and will fill only input data about compliance of criteria by individual candidates. This application can be an effective support for the work of HR specialists or others decision makers and can make their evaluation easier and more transparent and can make the comparison of candidates more objective. As a further scientific research it would be beneficial to find out whether the results of TOPSIS calculations in further selection procedures will match the real subjective choices made by decision makers or will differ and what will be users' experience and satisfaction with the application of this evaluation method. A subjective view of respondents can be a factor which can distort results and can be a limitation of the research.

### **Acknowledgement**

This article was prepared as a part of the SGS project at the Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, the project number: *SP2019/7*.



## Literature

- [1] DOCKALOVA, I., KASHI, K. Selection of Employees: Multiple Attribute Decision Making Methods in Personnel Management. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> european conference on management leadership and governance*. 2013, p. 367–375. ISBN 978-1-909507-88-3.
- [2] FIALA, P., JABLONSKÝ, J. a M. MAŇAS. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-748-7.
- [3] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. a J. RICHTER. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum*. Praha: Professional publishing, 2007. 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.
- [5] KASHI, K. Applying Group Decision Making Methods in Human Resources. *25th International-Business-Information-Management-Association Conference*. 2015, p. 1980–1989. ISBN 978-0-9860419-4-5.
- [6] MY.SURVIO.COM. *Hodnocení uchazečů o zaměstnání pomocí metod vícekritériálního rozhodování* [online]. 15. 5. 2019 [cit. 27. 5. 2019]. Dostupné z: <https://my.survio.com/V5G7I0E2X2R2P9S5D9T5/data/index>
- [7] RAHIM, R. et al. TOPSIS Method Application for Decision Support System in Internal Control for Selecting Best Employees. *2nd International Conference on Statistics, Mathematics, Teaching, and Research*. 2018. ISSN 1742-6588.
- [8] SAMANLIOGLU, F. et al. A Fuzzy AHP-TOPSIS-Based Group Decision-Making Approach to IT Personnel Selection. *International journal of fuzzy systems*. 2018, p. 1576–1591. ISSN 1562-2479.

## Contact

Ing. Gabriela Poláková  
VSB – Technical University of Ostrava  
Faculty of Economics  
Sokolská třída 33  
702 00 Ostrava  
Czech Republic  
[gabriela.polakova@post.cz](mailto:gabriela.polakova@post.cz)

# Komerční pojišťovny v kontextu změn účetnictví

Tomáš Schneider, Darina Pešáková

## Abstrakt

V České republice nabyla účinnosti k 1. 1. 2016 novela zákona o účetnictví. Příspěvek se zabývá změnami v oceňování investic komerčních pojišťoven a jejich dopady na významné položky účetní závěrky komerčních pojišťoven. V příspěvku jsou analyzovány roky 2015 a 2016, zjištěné změny komparovány s oceňováním dle IFRS a následně na základě zjištěných změn byly kvantifikovány dopady těchto změn. Cílem příspěvku je identifikovat změny v oceňování investic komerčních pojišťoven od 1. 1. 2016. Bylo zjištěno, že tyto změny nepřinesly podstatné dopady vzhledem k nevýznamnosti podílu investic na celkových aktivech komerčních pojišťoven.

## Klíčová slova

Komerční pojišťovna, IFRS, oceňování, investice, zákon o účetnictví, česká účetní legislativa

## Klasifikace JEL

L33, H59, Q15

## Úvod

Česká republika přijala v červnu roku 2013 směrnici č. 2013/34/EU, jež byla vydána Evropským parlamentem a Evropskou radou. Členské státy EU měly povinnost implementovat tuto směrnici do svých národních legislativ s účinností nejpozději k 1. 1. 2016. Právě k tomuto datu v České republice došlo k účinnosti novely zákona o účetnictví a také vyhlášek, kterými se provádějí určitá ustanovení zákona o účetnictví, v důsledku přijetí zmíněné směrnice. Nastala tedy situace, kdy vyhláška pro komerční pojišťovny nekorespondovala se zákonem o účetnictví, pojišťovny tedy nevěděly, jestli vybraná aktiva oceňovat dle vyhlášky nebo dle zákona o účetnictví. Cílem příspěvku je identifikovat změny v oceňování investic komerčních pojišťoven od 1. 1. 2016 a jejich následné dopady na hospodaření pojišťoven.

## 1 Oceňování položek investic dle české účetní legislativy a IFRS

Oceňování rozvahových položek je velmi důležitou problematikou, nejen pro komerční pojišťovny. V následující tabulce jsou uvedeny dílčí složky rozvahové položky investice u komerčních pojišťoven, způsoby oceňování v roce 2015 a 2016 dle české legislativy a oceňování dle IFRS.

**Tabulka č. 1 Přehled oceňování položek investic dle české legislativy a IFRS**

<b>Dle české legislativy</b>				
<b>Položky investic</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>	
	<b>Ocenění</b>	<b>Přecenění</b>	<b>Ocenění</b>	<b>Přecenění</b>
Nemovitosti	Reálná hodnota	Do vlastního kapitálu	Zůstatková hodnota	–
Majetkové účasti	Reálná hodnota	Do vlastního kapitálu	Zůstatková hodnota	–
Akcie	Reálná hodnota	Výsledkově	Reálná hodnota	Výsledkově
Dluhopisy				
Oceňované RH proti N/V	Reálná hodnota	Výsledkově	Reálná hodnota	Výsledkově
OECD do splatnosti	Zůstatková hodnota	–	Zůstatková hodnota	–
Ostatní do splatnosti	Reálná hodnota	Do vlastního kapitálu	Zůstatková hodnota	–
Veřejně obchodovatelné	Reálná hodnota	Výsledkově	Reálná hodnota	Výsledkově
<b>Dle IFRS</b>				
Dluhová finanční aktiva	<b>Ocenění</b>		<b>Přecenění</b>	
Dluhové FN držené za účelem získání smluvních peněžních toků	Fair value		Amortizované náklady	
FVTOCI <sup>1</sup>	Fair value		Fair value	
FVTPL <sup>2</sup>	Fair value		Fair value	
Majetková aktiva				
FVTPL	Fair value		Fair value	
FVTOCI	Fair value		Fair value	

Zdroj: Zpracováno na základě publikací Bokšové (2010) a Dvořákové (2017)

<sup>1</sup> FVTOCI – aktivum oceněno v reálné hodnotě (fair value) s dopadem do ostatního výsledku hospodaření.

<sup>2</sup> FVTPL – aktivum oceněno v reálné hodnotě (fair value) s dopadem do výsledku hospodaření.

## 2 Významnost změn v oceňování položek investic a jejich dopad na komerční pojišťovny

Pro vyhodnocení dopadů novely zákona o účetnictví, jež je účinná od 1. 1. 2016, byly vybrány komerční pojišťovny, které v letech 2015 a 2016 zpracovaly své účetní závěrky dle české legislativy. Konkrétně byly náhodným výběrem zvoleny následující komerční pojišťovny.

- AEGON pojišťovna, a.s.;
- AXA pojišťovna, a.s.;
- AXA životní pojišťovna, a.s.;
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group;
- Pojišťovna České spořitelny, a.s.;
- UNIQA pojišťovna, a.s.

V textu je dále pracováno s daty z účetních závěrek výše uvedených komerčních pojišťoven, nicméně v tabulkách č. 2 a 3 je uveden nižší počet subjektů, z toho důvodu, že chybějící subjekty nevykazují ve svých výročních zprávách daná aktiva.

### 2.1 Pozemky a stavby (nemovitosti)

**Tabulka č. 2 Podíl nemovitostí na celkových investicích**

	<b>Rok</b>	<b>ČPP</b>	<b>PČS</b>	<b>UNIQA</b>
Investice celkem (tis. Kč)	2015	11 506 321	25 814 276	7 734 914
	2016	10 527 768	24 890 562	7 818 022
Nemovitosti (tis. Kč)	2015	6172	54600	40 467
	2016	6025	54143	39 955
<b>Podíl v %</b>	<b>2015</b>	<b>0,054</b>	<b>0,21</b>	<b>0,52</b>
	<b>2016</b>	<b>0,057</b>	<b>0,22</b>	<b>0,51</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv pojišťoven za rok 2016

V tabulce jsou uvedeny komerční pojišťovny, které vykazují investice ve svých finančních výkazech, ostatní z výše uvedeného výčtu je nevykazují. U nemovitostí došlo ke změně v jejich oceňování, jak je uvedeno v tabulce č. 1. Nicméně jak je vidět v tabulce č. 2, je podíl u uvedených pojišťoven velmi zanedbatelný. Tudiž lze konstatovat, že v tomto ohledu by komerční pojišťovny nepocítily dopady změn české legislativy na oceňování nemovitostí.

## 2.2 Investice v podnikatelských seskupeních (podíly)

**Tabulka č. 3 Podíl investic v podnikatelských seskupeních na celkových investicích**

	<b>Rok</b>	<b>AXA živ. poj.</b>	<b>ČPP</b>	<b>PČS</b>	<b>UNIQA</b>
Investice celkem (tis. Kč)	2015	5 654 076	11 506 321	25 814 276	7 734 914
	2016	5 634 554	10 527 768	24 890 562	7 818 022
Investice v podnikatelských seskupeních (tis. Kč)	2015	1 846 902	278 883	299 773	2899
	2016	1 793 305	370 767	31 985	137
<b>Podíl v %</b>	<b>2015</b>	<b>32,67</b>	<b>2,42</b>	<b>1,16</b>	<b>0,038</b>
	<b>2016</b>	<b>31,83</b>	<b>3,52</b>	<b>0,13</b>	<b>0,0018</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv pojišťoven za rok 2016

Z tabulky 3 je zřejmé, že pro komerční pojišťovny ČPP, PČS a UNIQA představují investice v podnikatelských seskupeních (podíly) zanedbatelný podíl. Na druhou stranu AXA životní pojišťovna vykazuje téměř jednu třetinu investic v investicích podnikatelských seskupeních. Tato odlišnost od ostatních komerčních pojišťoven může být způsobena tím, že AXA životní pojišťovna je životní pojišťovnou, zatím co ostatní jsou univerzálními pojišťovnami. AXA životní pojišťovna nabízí tedy pouze produkty životního pojištění, které jsou převážně dlouhodobějšího rázu a je tedy potřeba finanční prostředky z těchto produktů investovat do dlouhodobějších aktiv, kterými podíly zajisté jsou.

## 2.3 Jiné investice

Z dat uvedených v tabulce 4 je zřejmé, že položka „Jiné investice“ představuje pro některé z uvedených pojišťoven 100 % z celkových investic, pro některé téměř 100 % a pro AXA životní pojišťovnu to představuje ve zkoumaných letech zhruba 68 %. Podíl akcií a ostatních cenných papírů s proměnlivým výnosem je relativně nízký na celkové hodnotě investic, což je v celku logické z důvodu vyšší volatility výnosnosti tohoto aktiva. Ovšem u těchto typů cenných papírů nedošlo mezi roky 2015 a 2016 k žádným změnám v oceňování. Stejně tak u cenných papírů oceňovaných reálnou hodnotou nedošlo ke změně v oceňování. Co se týče dluhopisů držených do splatnosti, tak došlo ke změně v oceňování pouze u ostatních dluhopisů držených do splatnosti, nikoliv OECD. Na základě dat z tabulky č. 1 je zřejmé, že dvě pojišťovny tyto dluhopisy vůbec nevykazují. Komplikace nastala u pojišťovny ČPP, která vykazovala oba typy dluhopisů v roce 2015, ale v roce 2016 už vykazuje pouze Ostatní dluhopisy, kde jsou zahrnuti i OECD, u kterých nedošlo ke změně v oceňování.

**Tabulka č. 4 Podíl jiných investic na celkových investicích v % a mil. Kč**

	Rok	AEGON	AXA pojišťovna	AXA živ. poj.	ČPP	PČS	UNIQA
Investice celkem	2015	545	1 881	5 654	11 506	25 814	7 735
	2016	854	2 029	5 635	10 528	24 891	7 818
Jiné investice	2015	545	1 881	3 807	11 221	25 460	7 695
	2016	854	2 029	3 841	10 151	24 804	7 788
Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem	2015	21	281	243	957	1 860	1 099
	2016	20	260	318	985	2 399	1 315
CP oceňované reálnou hodnotou proti účtům nákladů a výnosů	2015	281	1 505	3 218	2 413	8 433	4 306
	2016	396	1 422	3 130	2 116	8 072	4 307
Dluhopisy „OECD“ držené do splatnosti	2015	116	–	–	6 300	11 269	–
	2016	166	–	–	–	10 929	–
Dluhopisy držené do splatnosti	2015	25	–	–	1 181	3 182	709
	2016	24	–	–	7 051	3 131	912
Podíl „Jiné investice“ v %	2015	100,00	100,00	67,34	97,52	98,63	99,48
	2016	100,00	100,00	68,17	96,42	99,65	99,62
Podíl „Akcie a ostatní CP“ v %	2015	3,87	14,94	4,30	8,32	7,21	14,21
	2016	2,33	12,83	5,64	9,35	9,64	16,82
Podíl „CP oceňované reálnou hodnotou“ v %	2015	51,68	80,01	56,91	20,98	32,67	55,67
	2016	46,41	70,10	55,56	20,10	32,43	55,09
Podíl „Dluhopisy OECD držené do splatnosti“	2015	21,35	–	–	54,75	43,65	–
	2016	19,49	–	–	–	43,91	–
Podíl „Dluhopisy držené do splatnosti“ v %	2015	4,64	–	–	10,27	12,33	9,17
	2016	2,83	–	–	66,98	12,58	11,66

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv pojišťoven za rok 2016

## Závěr

Cílem příspěvku je identifikovat změny v oceňování složek investic komerčních pojišťoven mezi roky 2015 a 2016 a kvantifikovat jejich dopady na významné položky finančních výkazů komerčních pojišťoven. Na základě dat uvedených v tabulce č. 1 je zřejmé, k jakým změnám došlo. Nicméně vzhledem k datům, která jsou uvedena v tabulkách č. 2 – 4, a to i přes změnu v oceňování určitých položek aktiv, komerční pojišťovny zamýšlené změny s největší pravděpodobností vůbec nepocítí. Místo dílčích změn v české legislativě by pro komerční pojišťovny, ale i pro ostatní finanční společnosti, bylo přínosnější, kdyby se zavedla povinnost přechodu z českého právního rámce na mezinárodní standardy finančního výkaznictví IAS/IFRS schválené právem Evropské unie, který pro ně upravuje účetní postupy, na ten evropský, a sice IFRS. Tomuto problému se již věnuje Ministerstvo financí České republiky, které loni v listopadu na svých webových stránkách zveřejnilo veřejnou konzultaci k souhrnu řešení koncepce nové účetní legislativy 2020–2030 (mfcr.cz, 2018) a letos v dubnu zveřejnilo výsledky připomínkového řízení, ze kterého vyplynulo, že tento návrh jednoznačně podporují pojišťovny i odborná veřejnost (mfcr.cz, 2019).

## Dedikace

Příspěvek byl řešen v rámci interního grantového projektu č. PEF\_TP-2019002 s názvem: *Dopady koncepce účetnictví v České republice na jednotlivé typy účetních jednotek ve vazbě na úpravu dle IAS/IFRS a IPSAS.*

## Literatura

- [1] *AEGON: Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: [https://www.aegon.cz/siteassets/media/o\\_spolecnosti/vyrocní\\_zprava\\_2016\\_final.pdf](https://www.aegon.cz/siteassets/media/o_spolecnosti/vyrocní_zprava_2016_final.pdf)
- [2] *AXA pojišťovna: Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/povinne-uverejnovane-informace-vyrocní-zpravy/obsah/vyrocní-zpravy/obsah/pojistovna/vyrocní-zprava-2016.aspx/>
- [3] *AXA životní pojišťovna: Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: [https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/povinne-uverejnovane-informace-vyrocní-zpravy/obsah/vyrocní-zpravy/obsah/zivotni-pojistovna/vyrocní-zprava-2016-\(1\).aspx/](https://www.axa.cz/o-nas/financni-vysledky/povinne-uverejnovane-informace-vyrocní-zpravy/obsah/vyrocní-zpravy/obsah/zivotni-pojistovna/vyrocní-zprava-2016-(1).aspx/)
- [4] BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetnictví komerčních pojišťoven - specifika v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-521-2.

- [5] *ČPP: Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: [https://www.cpp.cz/User\\_data/Media/Original/PPP/201706/cpp160411-vyrocnizprava-2016-210x260-v22d.pdf](https://www.cpp.cz/User_data/Media/Original/PPP/201706/cpp160411-vyrocnizprava-2016-210x260-v22d.pdf)
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 5. aktualizované a přepracované vydání. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0692-8.
- [7] *Ministerstvo financí České republiky: Vyhodnocení veřejné konzultace k souhrnu řešení koncepce nové účetní legislativy* [online]. 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi-podnikatelu-a-neziskoveho-sek/aktuality-a-metodicka-podpora/2019/vyhodnoceni-verejne-konzultace-k-souhrnu-34928>
- [8] *Ministerstvo financí České republiky: Veřejná konzultace k souhrnu řešení koncepce nové účetní legislativy* [online]. 2018 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/verejne-diskuze/2018/verejna-konzultace-k-souhrnu-reseni-konc-33609>
- [9] *Pojišťovna České spořitelny: Výroční zprávy* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <https://www.flexi.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/vyrocnizpravy>
- [10] *UNIQA: Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <https://www.uniqa.cz/download.ashx?uid=62B926D8-9715-41F4-AE1F-C1E7F2264E60>

## **Kontakt**

Bc. Tomáš Schneider  
Mendelova univerzita v Brně  
Zemědělská 1  
613 00 Brno  
Česká republika  
[tom.schn@centrum.cz](mailto:tom.schn@centrum.cz)



# **Příčiny růstu podílu plateb a inkas v eurech mezi českými podniky a příčiny růstu eurových úvěrů**

**Yuliia Spitsyna**

## **Abstrakt**

Podíl eurových plateb a inkas mezi českými podniky se navzájem za posledních několik let zdvojnásobil. Výraznou rostoucí tendenci mají také eurové úvěry nefinančním podnikům. Mezi hlavní faktory spojené s růstem podílu plateb a inkas v eurech a eurových úvěrů lze vymezit vývoj měnového kurzu a úrokového diferenciálu, stupeň otevřenosti ekonomiky nebo zavedení a implementace SEPA v ČR. Příspěvek zkoumá souvislost spontánní euroizace s vývojem měnového kurzu a s mírou otevřenosti ekonomiky. Na základě provedené korelační analýzy bylo zjištěno, že růst eurových plateb a eurových úvěrů těsně pozitivně koreluje s růstem zahraničního obchodu s eurozónou.

## **Klíčová slova**

Spontánní euroizace, platební styk v eurech, úvěry v eurech, obchod s eurozónou, kurz CZK

## **Klasifikace JEL**

E42, E5, F45

## **Úvod**

V poslední době dochází k prohloubení spontánní (neformální) euroizace české ekonomiky. Projevuje se to v rostoucím trendu využívání eura nefinančními podniky, zejména při tuzemských platbách a při čerpání podnikových úvěrů.

Cílem příspěvku je zhodnotit aktuální situaci využití eura českými nefinančními podniky a definovat faktory ovlivňující prohloubení spontánní euroizace české ekonomiky. Pracovní

hypotéza zní: výrazný růst využívání eura při tuzemských platbách a při čerpání úvěrů souvisí s prohloubením zahraničního obchodu s eurozónou a s vývojem měnového kurzu české koruny.

Příspěvek je rozdělen do dvou kapitol. První se zabývá analýzou vývoje a aktuální situací spontánní euroizace. Ve druhé kapitole jsou popsány faktory, které ovlivňují vývoj podílu eurových plateb a eurových úvěrů.

Při zpracování tohoto příspěvku byla použita metoda sběru a analýzy dat. Pro zkoumání souvislosti mezi veličinami (platby v eurech a úvěry v eurech na straně jedné a obchod s eurozónou a vývoj kurzu CZK/EUR na straně druhé) byla provedena korelační analýza.

## **1 Analýza současné situace a historického vývoje využívání eura tuzemskými podniky**

Jelikož se spontánní euroizace<sup>1</sup> projevuje ve zvýšení podílu eurových plateb a inkas mezi tuzemskými podniky a růstem eurových úvěrů, budou tyto veličiny dále prozkoumány zvlášť.

### **1.1 Podnikové úvěry v eurech**

Za posledních sedm let (2012–2018) existuje trvale rostoucí trend přijímání úvěrů v eurech českými nefinančními podniky. Stav nesplacených úvěrů<sup>2</sup> v eurech na konci roku 2018 narostl na 315 miliard korun (obr. 1). To je 7,2 % ročního objemu vývozu zboží za rok 2018, zatímco na začátku roku 2013 (před spuštěním intervencí) to bylo pouze 5 % vývozu.<sup>3</sup> Objem eurových vkladů je zanedbatelný (Česká národní banka, 2018, s. 46).

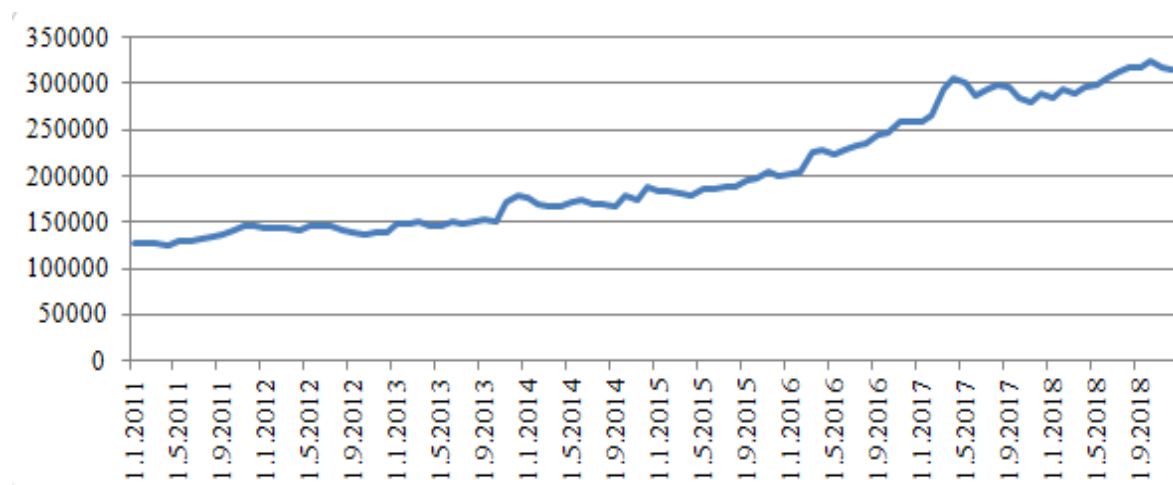
---

<sup>1</sup> Česká národní banka definuje euroizaci jako “substituci domácí měny měnou zahraniční (eurem) k zabezpečení funkcí peněz jako prostředku směny a uchovatele hodnot“ (Česká národní banka, nedatováno, s. 11).

<sup>2</sup> V terminologii ČNB jde o „konečné zůstatky úvěrových účtů klientů“.

<sup>3</sup> Vlastní výpočet na základě údajů MPO a ČNB.

**Obrázek č. 1 Klientské úvěry podle sektorového hlediska (EUR), mil. Kč – nefinanční podniky**

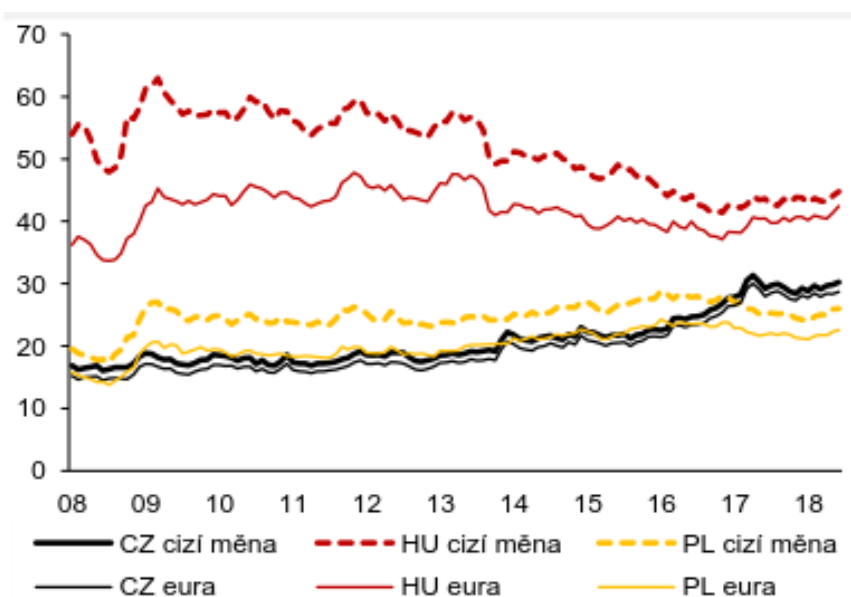


Zdroj: ČNB, vlastní zpracování

([https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=44879&p\\_strid=AABBA&p\\_tab=1&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=44879&p_strid=AABBA&p_tab=1&p_lang=CS))

V porovnání s ostatními zeměmi středoevropského regionu (Maďarsko, Polsko) podíl celkových úvěrů v cizí měně na celkových úvěrech soukromému sektoru patří stále k nejnižším a dosahuje 15 %. Tento nízký podíl se dá vysvětlit vysokou důvěrou v domácí měnu a makroekonomickou stabilitou. Co se týká nefinančních podniků, podíl úvěrů v cizí měně na celkových úvěrech v roce 2018 činil zhruba 30 % (Česká národní banka, 2018, s. 46) – Obr. č. 2.

**Obrázek č. 2 Úvěry podnikům v cizí měně (podíly na celkových úvěrech u domácích bank, v %)**

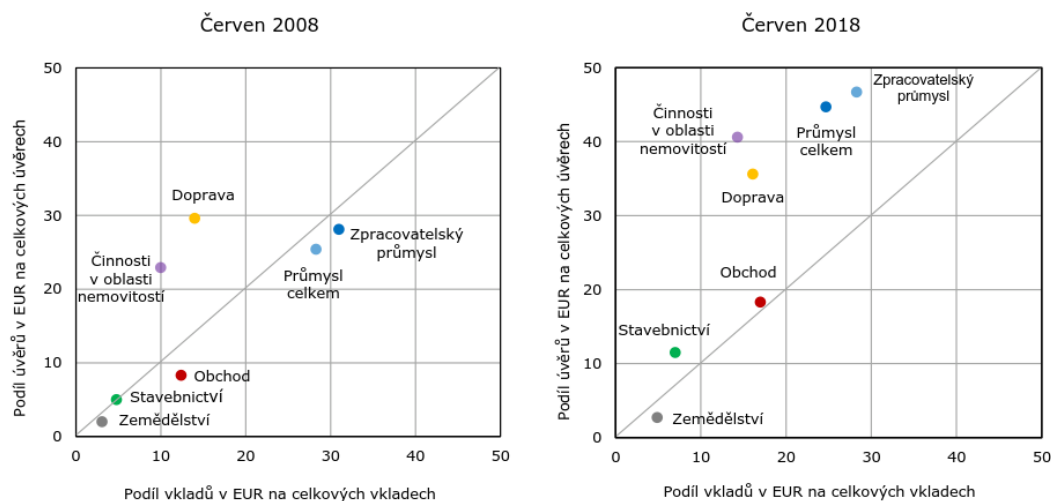


Zdroj: Česká národní banka, 2018, s. 46.

Mezi důvody čerpání úvěrů v cizí měně patří významná obchodní provázanost s eurozónou a přirozené zajišťování proti kurzovému riziku, které se výrazně zesílilo před ukončením kurzového závazku v dubnu 2017.

Eurové úvěry převládají v průmyslu a v oblasti nemovitostí. Růst jejich objemu je také patrný i v obchodu, dopravě a ve stavebnictví. Podíl eurových úvěrů poskytnutých odvětvím zpracovatelského průmyslu domácími bankami má dlouhodobě rostoucí trend a dosáhl v roce 2018 úrovně 47 % (z celkových úvěrů poskytnutých tomuto sektoru), což souvisí s významným zastoupením exportních podniků v tomto odvětví – viz Obr. č. 3.

**Obrázek č. 3 Úvěry a vklady v eurech dle vybraných odvětví (podíly na celkových úvěrech a vkladech nefinančních podniků v daném odvětví u domácích bank, v %)**

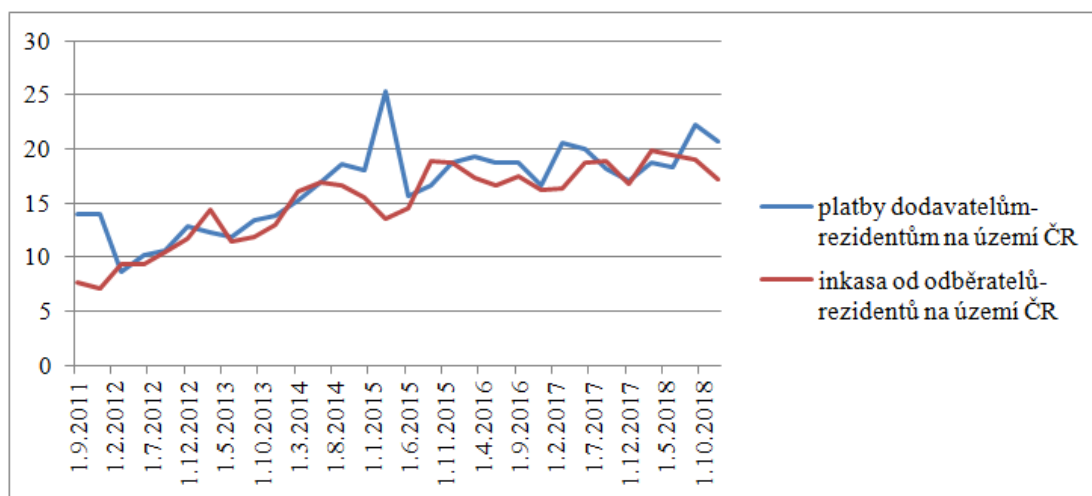


Zdroj: Česká národní banka, 2018, s. 79.

## 1.2 Platby a inkasa v eurech

Podíl eurových plateb navzájem mezi českými podniky se v letech 2012 až 2018 zdvojnásobil. Jde zejména o velké průmyslové podniky, orientované na export, které používají euro při platbách domácím dodavatelům. V roce 2018 činil podíl plateb v eurech za materiál, výroby a služby mezi domácími nefinančními podniky zhruba 20 % (viz Obr. č. 4).

**Obrázek č. 4 Platby a inkasa – podíl plateb v eurech (čtvrtletní), v %**



Zdroj: ČNB, vlastní zpracování

([https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_strid=ACAA&p\\_sestuid=18954&p\\_tab=1&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_strid=ACAA&p_sestuid=18954&p_tab=1&p_lang=CS))

Hlavním důvodem využití eura při platbách je (jak je již uvedeno výše) snížení kurzového rizika. Důležitým motivem k euroizaci plateb je taky snížení hedgeových nákladů. V prvním čtvrtletí roku 2019 bylo zajištěno 45,3 % vývozu podniků finančními termínovanými instrumenty, což představuje v porovnání s předchozím čtvrtletím 9% nárůst.<sup>4</sup>

## **2 Příčiny růstu podílu eurových plateb a úvěrů**

Mezi hlavní faktory spojené s růstem podílu plateb a úvěru v eurech mezi podniky lze vymezit měnový kurz, stupeň otevřenosti ekonomiky, úrokový diferenciál nebo institucionální faktor (zavedení a implementace SEPA). Daný příspěvek se bude zabývat prvními dvěma faktory, a to vývojem měnového kurzu a mírou otevřenosti české ekonomiky.

### **2.1 Měnový kurz**

Vývoj měnového kurzu a jeho ovlivňování centrální bankou hraje důležitou roli v prohloubení spontánní euroizace. Eurové úvěry a platby v eurech jsou přirozenými nástroji zajištění kurzového rizika. U eurových plateb a inkas můžeme pozorovat rostoucí trend po celém sledovaném období. U eurových úvěrů je patrný mírný růst v období kurzového závazku ČNB. V době ukončení intervencí pozorujeme výrazné zesílení rostoucího trendu eurových úvěrů, což se dá vysvětlit očekávaným zhodnocením měny a období nestability.

V září 2018 podíl plateb v eurech vzrostl ve srovnání s červnem 2018 o 21 % a dosáhl svého maxima 22,2 %. Co se týká eurových úvěrů, tak k největšímu nárůstu došlo v období ukončení intervencí ČNB v březnu 2017, a to o 10 % ve srovnání s únorem 2017.<sup>5</sup>

Na základě toho, že v období intervencí ČNB, které snižovaly kurzové riziko, rostly jak eurové platby, tak i eurové úvěry, můžeme udělat závěr, že kromě přirozeného zajištění firem proti kurzovému riziku jsou i jiné důvody prohloubení spontánní euroizace.

### **2.2 Otevřenost ekonomiky**

Obchodní provázanost s eurozónou lze považovat za další významný faktor, který ovlivňuje růst eurových úvěrů a eurových plateb. Pro zkoumání závislosti mezi spontánní euroizací a vývojem zahraničního obchodu použijeme korelační analýzu.

---

<sup>4</sup> Vlastní výpočet na základě údajů ČNB.

<sup>5</sup> Vlastní výpočet na základě údajů ČNB.

**Tabulka č. 1 Korelační koeficient**

	Platby dodavatelům - rezidentům na území ČR - v minulém čtvrtletí (podíl plateb v eurech v %)	Inkasa od odběratelů - rezidentů na území ČR - v minulém čtvrtletí (podíl v eurech v %)	Úvěry v eurech (nefinanční podniky)
korelace s vývozem zboží a služeb do eurozóny	0,859	0,832	0,953
korelace s dovozem zboží a služeb z eurozóny	0,872	0,841	0,943

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zpracování korelační analýzy bylo sledováno období od roku 2011 do roku 2018. Do roku 2011 není k dispozici statistika podílu plateb a inkas v eurech mezi českými podniky navzájem. Byla zkoumána závislost mezi ročními údaji následujících ukazatelů:

- platby dodavatelům – rezidentům na území ČR a vývoz zboží a služeb do eurozóny;
- platby dodavatelům – rezidentům na území ČR a dovoz zboží a služeb z eurozóny;
- inkasa od odběratelů – rezidentů na území ČR a vývoz zboží a služeb do eurozóny;
- inkasa od odběratelů – rezidentů na území ČR a dovoz zboží a služeb z eurozóny;
- úvěry v eurech (nefinanční podniky) a vývoz zboží a služeb do eurozóny;
- úvěry v eurech (nefinanční podniky) a dovoz zboží a služeb z eurozóny.

Korelační koeficient byl měřen pomocí funkce CORREL v programu Excel.

Na základě hodnot korelačního koeficientu lze udělat závěr, že závislost je silná a přímá u všech veličin, jelikož hodnoty se blíží 1.

## **Závěr**

V tomto příspěvku byla zkoumána spontánní euroizace v České republice, která se projevuje růstem eurových úvěrů a růstem podílu plateb a inkas v eurech mezi českými podniky navzájem.

V posledních letech dochází k růstu jak podílu eurových plateb, který dosáhl svého maxima v roce 2018, tak i úvěrů v eurech nefinančním podnikům. Eurové úvěry převládají v průmyslu a v oblasti nemovitostí. Jedná se zejména o velké, exportně orientované podniky.

Hlavní důvod využití eurových plateb a eurových úvěrů je zajištění proti kurzovému riziku. Toto riziko je významné, protože česká ekonomika je velmi provázaná s eurozónou, proto jakékoliv výkyvy měnového kurzu mohou způsobit ztráty, což vyvolává pocit nejistoty. K zesílení rizika přispěly taky kurzové intervence ČNB, po jejichž ukončení se očekávalo výrazné zhodnocení kurzu české koruny.

Na základě provedené korelační analýzy bylo zjištěno, že růst eurových plateb a eurových úvěrů těsně pozitivně koreluje s růstem zahraničního obchodu s eurozónou. Proto se dá předpokládat, že při pozitivní tendenci propojení české ekonomiky s ekonomikou eurozóny se bude spontánní euroizace dále prohlubovat.

Na růst podílu plateb v eurech a eurových úvěrů má také vliv úrokový diferenciál a zavedení a implementace SEPA v České republice. Vztah mezi těmi veličinami bude objektem dalšího zkoumání.

## Dedikace

Příspěvek vznikl při řešení studentského projektu č. 7427/2019/09 „*Využití behaviorální ekonomie k analýze problémů současné ekonomiky*“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní.

## Literatura

- [1] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Analýzy stupně ekonomické sladěnosti České republiky s eurozónou. [online]. 2017 [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke\\_dokumenty/analyzy\\_sladenosti\\_2017.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke_dokumenty/analyzy_sladenosti_2017.pdf)
- [2] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Analýzy stupně ekonomické sladěnosti České republiky s eurozónou. [online]. 2018 [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke\\_dokumenty/analyzy\\_sladenosti\\_2018.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke_dokumenty/analyzy_sladenosti_2018.pdf)
- [3] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Metodologická příloha analýz sladěnosti. [online]. Nedatováno. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke\\_dokumenty/analyzy\\_sladenosti\\_metodicka\\_priloha.pdf](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menovapolitika/.galleries/strategicke_dokumenty/analyzy_sladenosti_metodicka_priloha.pdf)

## Statistické zdroje

- [4] MINISTERSTVO PRŮMYSLŮ A OBCHODU. Statistický přehled zahraničního obchodu ČR za 1-12/2018 - zpřesněné údaje k 28.2.2019. [online]. [cit. 13. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky->



zahranicniho-obchodu/statisticky-prehled-zahranicniho-obchodu-cr-za-1-12-2018--  
-zpresnene-udaje-k-28-2-2019--244360/

- [5] MINISTERSTVO PRŮMYSLŮ A OBCHODU. Zahraniční obchod České republiky 2013. [online]. [cit. 13. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52730/60035/632117/priloha001.pdf>
- [6] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Databáze časových řad ARAD. Platby a inkasa - podíl plateb v Eurech. [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_strid=ACAA&p\\_sestuid=18954&p\\_tab=1&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_strid=ACAA&p_sestuid=18954&p_tab=1&p_lang=CS)
- [7] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Databáze časových řad ARAD. Klientské úvěry podle sektorového hlediska (EUR). [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.PARAMETRY\\_SESTAVY?p\\_sestuid=44879&p\\_strid=AABBAA&p\\_tab=1&p\\_lang=CS](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=44879&p_strid=AABBAA&p_tab=1&p_lang=CS)
- [8] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Databáze časových řad ARAD. Zajištění vývozu proti kurzovému riziku. [online]. [cit. 13. 8. 2019]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=3&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=18944&p\\_uka=1%2C2&p\\_strid=ACAA&p\\_od=201103&p\\_d\\_o=201906&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=18944&p_uka=1%2C2&p_strid=ACAA&p_od=201103&p_d_o=201906&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)

## **Kontakt**

Ing. Yuliia Spitsyna  
Vysoká škola finanční a správní, a.s.  
Estonská 500  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
28491@mail.vsfs.cz

# Financování vysokoškolského vzdělání na principu přenesené ceny

Jaromír Tichý

## Abstrakt

Príspevek se zabývá financováním terciárního vzdělávání prostřednictvím odloženého školného, systémem studentských úvěrů a rizikem úvěrového financování. Cílem příspěvku je vytvořit koncept financování vysokého školství pro ČR tak, aby bylo součástí systému veřejných a soukromých financí. Obsahem je návrh konceptu úvěrového financování terciárního vzdělávání včetně fází úvěrového boomu na období 24 let. V navrhovaném konceptu dochází k zadlužování studentů čerpáním úvěrů na studium. Objem úvěrů na studium je načítán, po dobu studia a nástupu absolventa do zaměstnání, do dosažení násobku průměrné mzdy. V navrhované koncepci dochází k plnému objemu splácení studentských úvěrů ve 13. roce od poskytnutí úvěru. Graficky je znázorněn deficit splácených prostředků ve výši 11,229 % oproti čerpaným úvěrům.

## Klíčová slova

Odložené školné, studentský úvěr, úvěr na studium, financování vzdělávání, lidský kapitál, přenesená cena

## Klasifikace JEL

I23, E24, H52

## Úvod

Investice do vzdělání vyjadřují význam, který jednotlivec nebo daná společnost vzdělání přikládá. Dle výzkumů existuje pozitivní vztah mezi investicemi do vzdělání a ekonomickým růstem společnosti. Ve většině vyspělých zemí chtějí vlády zvýšit vzdělanostní úroveň obyvatel svého státu. V prohlášeních Rady Evropy se zdůrazňuje, že kvalita vzdělávání se má stát jedním z rozhodujících cílů všech druhů a typů škol a že kvalita vzdělávání musí být zajištěna ve všech oblastech vzdělávání. Byly provedeny mnohé studie, které se pokusily kvantifikovat míru

návratnosti investic do lidského kapitálu. Míra výnosu z investic do formálního vzdělání se pohybuje mezi 5–15% nárůstem mzdy za každý další rok. (Hartog, 2001) Podle Světové banky je míra výnosu z univerzitního vzdělání 10 %. (Mingat, 1996) Různé studie se snažily poukázat na závislost HDP na lidském kapitálu, i když nedospěly ke stejným výsledkům, tak se všechny snažily zdůraznit především důležitost rozvoje lidských zdrojů v ekonomice.

České vysoké školství trpí nedostatkem financí a nízkým tlakem na efektivitu poskytovaných vzdělávacích služeb projevující se v uplatnění absolventů na profesních trzích. Stávající systém přerozděluje finance podle počtu přijatých studentů, a ne podle kvality vzdělávacích služeb. Pokud by se zvýšila konkurence v oblasti terciárního vzdělávání, zvyšovala by se kvalita jeho poskytovatelů a přidělované finanční prostředky by plynuly jen k těm, kteří poskytují hodnotné vzdělání. Je zřejmé, že rozvoj systému vzdělávání a financování vzdělávání musí počítat také se zapojením soukromých zdrojů, jako zdrojů investičních. Právě fakt, že vysokoškolské vzdělání přináší studentům v budoucnu vysokou soukromou míru návratnosti, je argumentem, proč přesunout více tíhu financování VŠ vzdělávání ze státního rozpočtu z peněz daňových poplatníků na studenty, potažmo absolventy vysokých škol. Hlavními důvody reformy financování vzdělání je vyvolat zájem vzdělávací instituce na dlouhodobé uplatnitelnosti absolventa. Dále vyvolat snahu vysokých škol získávat nejlepší studenty a produkovat nejlepší absolventy. Chybí také systém motivace studentů.

Cílem příspěvku je vytvořit koncept financování vysokého školství pro ČR tak, aby bylo součástí systému veřejných financí a soukromých financí pro překonání nedostatku finančních prostředků a ke zvýšení kvality vysokoškolského vzdělání.

Existují bohaté prameny a zdroje, věnující se problematice financování vzdělání. V ČR se touto problematikou zabýval expert Institutu pro sociální a ekonomické analýzy (ISEA) Petr Matějů (2010) s týmem spolupracovníků. Jeden z prvních pokusů o zavedení školného na českých vysokých školách podnikli v letech 2000 až 2002 Walter Bartoš a Petr Matějů. Navrhované školné bylo pojímáno jako studentova investice do jeho vlastní budoucnosti (investice do vzdělání). Úvěry na školné by realizovaly finanční instituce a splácení školného mělo být odloženo do doby, kdy příjmy absolventa překročí průměrný příjem. Při zpracovávání tématu se dá opřít o klasické práce (Baar, 2003; Palacios, 2002). Od roku 1996 každoročně vychází publikace Education at a Glance (dále jen EaG), kde jsou zveřejněny indikátory, které se dotýkají oblasti vzdělávání. Problematice financování vzdělání se věnují i výstupy ISEA; Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha (MŠMT, 2001); každoroční analýzy a zprávy ČSÚ o HDP. Společným rysem systémů financování terciárního vzdělání založeného na podílu investora na budoucím příjmu studenta a jejich modifikací je umožnění

přístupu ke kvalitnímu a prestižnímu vzdělání nezávisle na výchozí majetkové či společenské pozici uchazeče. Tyto systémy vytvářejí zainteresovanost vysokých škol na dlouhodobé uplatnitelnosti jejich absolventů na profesních trzích. Buduje se tak trh terciárního vzdělávání, kde funguje informovanost, konkurence, rovnost přístupu ke vzdělání (distribuční rovnost). (Barr, 2003).

## **1 Metoda zpracování**

V příspěvku je vytvářen abstraktní model financování vysokoškolského vzdělávání v ČR. Pro vytvoření koncepce úvěrového financování vysokoškolského vzdělávání je nutné odhadnout mnoho proměnných. Koncept ve své obecnosti a názornosti předpokládá některá omezení, jež by na něj měla většinou negativní dopad. V konceptu není uvažováno s inflací, není uvažováno s úrokovou sazbou a její velikostí. V koncepci také nejsou uvažovány případy, které by ji zefektivnily nebo na ni měly pozitivní, či negativní vliv. Není počítáno s „nestandardním“ chováním studentů. Student je pro potřeby konceptu definován v ideální podobě – studuje standardní dobu, použije studentskou půjčku, dosáhne stanovené mzdy na trhu práce a začíná splácet v očekávaném okamžiku definovanou částku.

Uveden je zde zjednodušený názorný koncept úvěrového financování terciárního vzdělávání na období 24 let, tabulka zdrojových dat a grafická interpretace komentovaných hodnot. Jsou zmíněny fáze a nebezpečí úvěrového boomu ve vztahu k úvěrovému financování vzdělávání. Při zpracování jsou použity metody charakteristiky, trendové analýzy, syntézy a následně dedukce a hodnocení modelovaných hodnot.

## **2 Úvěrové financování vysokoškolského vzdělávání**

Funkční systém financování vysokoškolského vzdělávání by měl snižovat nespravedlnosti v oblasti alokace veřejných financí při financování různých typů vysokých škol a optimalizovat veřejné náklady na řízení a správu systému. Výše spoluúčasti soukromého sektoru na úvěrovém financování vysokoškolského vzdělávání by neměla odrazovat potenciální uchazeče o studium, a neměla by nastolovat riziko osobní nesolventnosti uchazeče. Ve správně nastaveném systému přenesené ceny neplatí za studium student, ale v praxi úspěšný absolvent. Úvěrové financování vysokoškolského vzdělávání v systému přenesené ceny dává šanci na vzdělání uchazečům, kteří nemají rodinnou finanční podporu. Vytvářený model financování vysokoškolského vzdělávání by měl vyvolávat efekty na straně studenta i vysoké školy. Systém úvěrového financování přenesené ceny zvýší zainteresovanost studenta na studiu (kvalita, délka ad.), a systém

přenesené ceny úvěrového financování by měl zvýšit zainteresovanost vysoké školy na poskytovaném vzdělávání (kvalita procesu a výstupu vzdělávání). Mělo by se snížit (nebo zůstat na současné úrovni) množství finančních prostředků z veřejného sektoru na financování terciárního vzdělávání. Pokles veřejných finančních prostředků by měl být dorovnán a navýšen (nebo jen navýšen) soukromými (úvěrovými) finančními prostředky. Nemělo by dojít jen k suplování veřejných finančních prostředků alokovaných do terciárního vzdělávání soukromými. Předpokladem funkčnosti koncepce je správné vybalancování nastavení poplatků, splátek a hranic příjmů pro splácení. Důležitým prvkem systému financování terciárního vzdělávání je zdroj financování počátečního objemu finančních prostředků pro fond úvěrového financování vysokoškolského vzdělávání, který by neměl podléhat politické závislosti a neměl by být řízen soukromou společností vytvořenou pro realizaci zisku.

### **3 Návrh konceptu úvěrového financování terciárního vzdělávání**

Koncepce úvěrového financování terciárního vzdělávání na období 24 let od zpřístupnění úvěrových produktů zaměřených na studenty a povinnosti platit odložené školné formou přenesené ceny. Princip odloženého školného znamená, že student neplatí nic, platí až úspěšný absolvent. „Student po absolvování vysoké školy (absolvent) odvádí ze svého příjmu, pokud přesáhne určitou hranici (jedno, či více násobku statisticky vyčíslené průměrné mzdy) určitou částku (např. 3–5 % z dosaženého příjmu) buď po předem stanovenou dobu (10–15 let) čímž je závazek vyrovnán bez ohledu na to, kolik a kdy bylo reálně zapláceno), nebo do vyrovnání úročeného či neúročeného závazku (spláceného částkou 5–10 % z dosaženého příjmu).“ (Valenčík, 2005) V konceptu by nemělo dojít jen k nahrazení veřejných finančních prostředků alokovaných do terciárního vzdělávání soukromými, ale k vytvoření podílu soukromých a veřejných zdrojů financování v celkovém navýšení financování terciárního vzdělávání.

**Tabulka č. 1 Vývoj čerpání a splácení úvěrů na terciární vzdělání v ČR (v Kč)**

Rok	Počet studentů (1,5% růst)	% základního normativu (v Kč)	Výše ročních úvěrů na studium	Objem úvěrů po 5 letech studiu	Velikost splátky = normativu	Výše nesplacených úvěrů na vzdělání
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
1	400 583	24 325	9 744 181 475	9 744 181 475	0	9 744 181 475
2	406 592	24 325	9 890 344 197	19 634 525 672	0	19 634 525 672
3	412 691	24 325	10 038 699 360	29 673 225 032	0	29 673 225 032
4	418 881	24 325	10 189 279 850	39 862 504 883	0	39 862 504 883
5	425 164	24 325	10 342 119 048	50 204 623 931	0	50 204 623 931
6	431 542	24 325	10 497 250 834	50 957 693 290	0	60 701 874 765
7	438 015	24 325	10 654 709 596	51 722 058 689	0	71 356 584 361
8	444 585	24 325	10 814 530 240	52 497 889 570	0	82 171 114 602
9	451 254	24 325	10 976 748 194	53 285 357 913	9 744 181 475	83 403 681 321
10	458 023	24 325	11 141 399 417	54 084 638 282	19 634 525 672	84 654 736 541
11	464 893	24 325	11 308 520 408	54 895 907 856	29 673 225 032	85 924 557 589
12	471 866	24 325	11 478 148 214	55 719 346 474	39 862 504 883	87 213 425 953
13	478 944	24 325	11 650 320 438	56 555 136 671	50 204 623 931	88 521 627 342
14	486 128	24 325	11 825 075 244	57 403 463 721	50 957 693 290	89 849 451 752
15	493 420	24 325	12 002 451 373	58 264 515 677	51 722 058 689	91 197 193 528
16	500 822	24 325	12 182 488 143	59 138 483 412	52 497 889 570	92 565 151 431
17	508 334	24 325	12 365 225 465	60 025 560 663	53 285 357 913	93 953 628 703
18	515 959	24 325	12 550 703 847	60 925 944 073	54 084 638 282	95 362 933 133
19	523 698	24 325	12 738 964 405	61 839 833 234	54 895 907 856	96 793 377 130
20	531 554	24 325	12 930 048 871	62 767 430 733	55 719 346 474	98 245 277 787
21	539 527	24 325	13 123 999 604	63 708 942 194	56 555 136 671	99 718 956 954
22	547 620	24 325	13 320 859 598	64 664 576 327	57 403 463 721	101 214 741 308
23	555 834	24 325	13 520 672 492	65 634 544 972	58 264 515 677	102 732 962 428
24	564 172	24 325	13 723 482 580	66 619 063 146	59 138 483 412	104 273 956 864

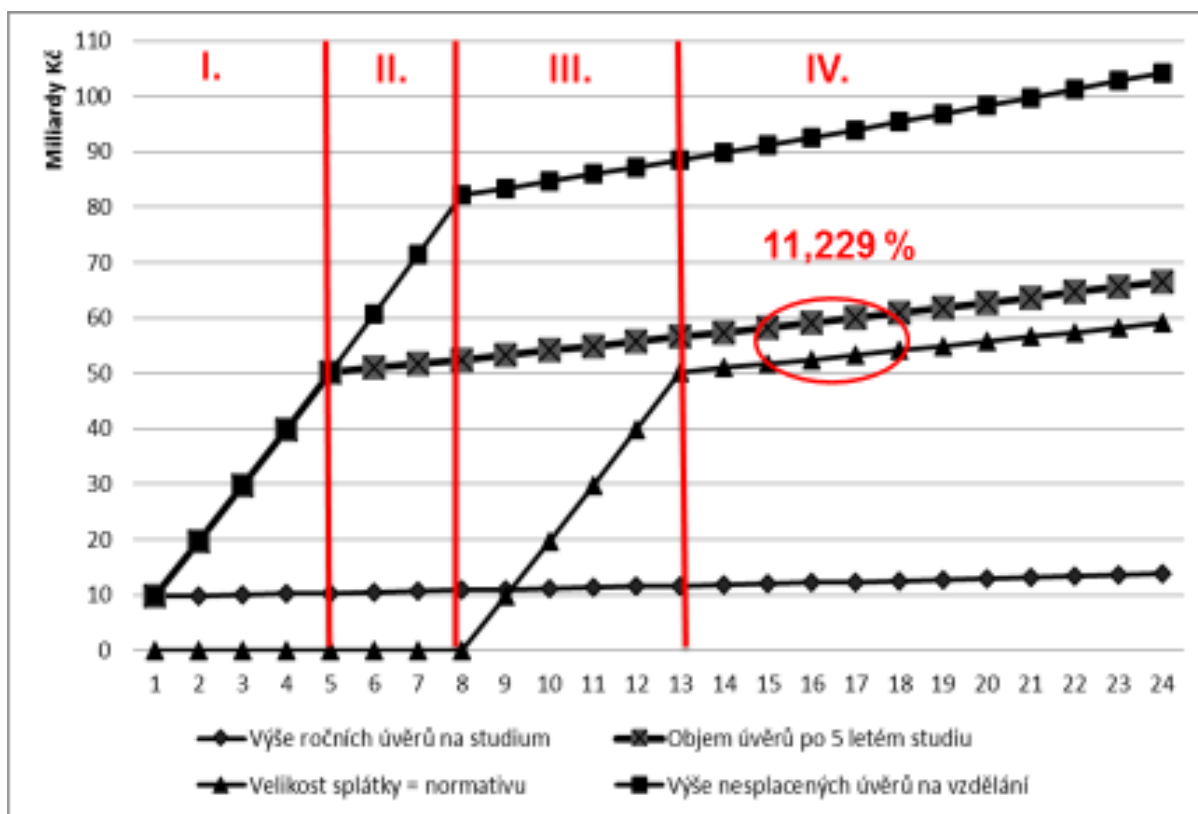
Zdroj: Vlastní výpočty a konstrukce, vstupní hodnoty: Valenčík, 2005, s. 7-10; MŠMT ČR, 2011; ČSÚ, 2012.

Pro konstrukci koncepce úvěrového financování terciárního vzdělávání je použita výše normativu z prvních tří sledovaných akademických roků. Tento normativ (34 325 Kč), (MŠMT, 2011) je rozdělen na přibližně 70% podíl financování pomocí úvěru na vzdělávání a 30% podíl soukromých (rodinných) prostředků studenta. Závazek každého studenta je tedy 24 325 Kč ročně (viz sloupec II. v tab. 1) po dobu 5 let.

V koncepci (tab. 1 a obr. 1) bude docházet k zadlužování studentů, jejichž počet je meziročně navyšován o odhadovanou výši 1,5 % (viz sloupec I. v tab. 1). Určení míry růstu počtu studentů (1,5 %) je problematické, historická data vývoje počtu studentů mají v období let 2007–2011 rostoucí tendenci a v roce 2012–2018 dochází ke snižování počtu studentů. (ČSÚ, 2011) Výše ročních úvěrů na studium (viz sloupec III. v tab. 1) je vypočítána jako násobek počtu studentů a procento základního normativu (sloupec I. x sloupec II.). Adekvátně

se tedy navyšuje s růstem počtu studentů na vysokých školách. Všeobecně je předpokládáno, že zavedení školného s možností využití studentských úvěrů zlikviduje bariéry přístupu ke vzdělání plynoucí z majetkových poměrů sociálních skupin společnosti. Takovýto systém by garantoval tzv. sociální prostupnost. Ve sloupci Objem úvěrů po 5 letém studiu (viz sloupec IV. v tab. 1) je načítána Výše ročních úvěrů na studium (sloupec III. v tab. 1) po dobu studia, od prvního ročníku bakalářského studia (1. až 3. rok), po druhý rok magisterského studia (4. až 5. rok). Po období 5 let studia a nástupu absolventa do zaměstnání, nebo zahájení své výdělečné činnosti je ještě počítáno s obdobím 3 let, potřebným k dosažení násobku průměrné mzdy, jako spouštěče splácení závazku absolventa. Tříleté období by mělo být dostatečným, vzhledem k výši nástupních platů absolventů. Během této doby (5. až 8. rok) již Objem úvěrů po 5 letém studiu roste výrazně pomaleji vlivem odečítání částky o první absolventské ročníky. Fáze splácení úvěrového boomeru může být rozprostřena do desítek let. V případě odloženého školného by se mohlo jednat o předem stanovenou dobu (10–15 let).

**Obrázek č. 1 Model vývoje čerpání a splácení úvěrů na terciární vzdělání v ČR**



Zdroj: Vlastní konstrukce, vstupní hodnoty viz tab. 1.

Sloupec V. Velikost splátky = normativu je vypočítán načítáním prvních absolventských splátek výše ročních úvěrů na studium po jejich 5 letém čerpání a 3 letém odkladu pro získání

potřebné výše příjmu. Sloupec VI. Výše nesplacených úvěrů na vzdělání je vypočítána načítáním Výše ročních úvěrů na studium ve stejné výši jako Objem úvěrů po 5 letém studiu do 5 let od spuštění čerpání úvěru. Následující 3 roky, než absolvent dosáhne výše příjmu, která započne splácení, pokračuje načítání Výše ročních úvěrů na studium, než „Výše nesplacených úvěrů na vzdělání“ přesáhne 82 mld. Kč (v 8. roce). Od 8. roku Výše nesplacených úvěrů na vzdělání roste výrazně pomaleji vlivem odečítání částky splátky prvních ročníků absolventů (ve stejné výši jako Výše ročních úvěrů na studium v 1. roce) od Výše ročních úvěrů na studium v 9. roce.

### **3.1 Koncept úvěrového financování terciárního vzdělávání**

V navržené koncepci financování jsou uvedeny čtyři časové fáze úvěrového boomu ve vztahu k úvěrovému financování vzdělávání a splácení formou přenesené ceny. Fáze I., do 5 let (1. až 5. rok) od začátku studia jedná se čistě o investiční fázi (čerpání úvěrů na studium), kdy nedochází ke splácení. Fáze II., do 8 let (5. až 8. rok), doba potřebná k dosažení dvojnásobku průměrné mzdy, po 5 letech odchází absolventi a nastupují noví studenti (zpomalení vývoje „objemu úvěrů po 5 letém studiu“) „výše nesplacených úvěrů na vzdělání“ roste, pokračuje o plné ročníky, dále pokračuje čistě investiční fáze. Fáze III., do 13 let, (8. až 13. rok), ve 13. roce od poskytnutí úvěru dochází k plnému objemu splácení studentských úvěrů, „výše nesplacených úvěrů na vzdělání“ roste jen o přírůstky studentů, „velikost splátky“ narůstá (absolventi dosahují hranice splátek), jedná se o přírůstkovou investiční fázi s navyšováním splátek. Fáze IV., po 13. roce „výše nesplacených úvěrů na vzdělání“ roste jen o přírůstky studentů, „velikost splátky“ narůstá o přírůstky absolventů dosahujících hranici splátek, jedná se o přírůstkovou investiční fázi s přírůstkovým navyšováním splátek. V navrhovaném konceptu dochází k zadlužování studentů čerpáním úvěrů na studium. Objem úvěrů na studium je načítán, po dobu studia a nástupu absolventa do zaměstnání, do dosažení násobku průměrné mzdy. V uvedené koncepci dochází k plnému objemu splácení studentských úvěrů ve 13. roce od poskytnutí úvěru. Graficky je znázorněn deficit splácených prostředků ve výši 11,229 % oproti čerpaným úvěrům. Právě splácení výše roční splátky formou přenesené ceny by mělo zajistit efektivitu systému v návratu vyšší částky ve splátkách studentského dluhu, než bylo investováno během studia.



## Závěr

V příspěvku jsou zdůrazněny aktuální tendence a jejich možné vlivy na financování vysokého školství. Práce se zabývá především soukromým financováním vzdělání. Důraz je kladen na zvýšení soukromého podílu na financování vysokého školství, ale též snahou o vytvoření konkurenčně zdravě fungujícího systému vysokých škol (na všech jejich úrovních), který by se přiblížil celosvětovému modelu terciárního vzdělávání.

V současné době systém v oblasti veřejného terciárního školství v ČR funguje velmi neefektivně. Každý občan platí do systému finanční příspěvky bez ohledu na to, zda a jaké vzdělávací služby mu byly poskytnuty a v jaké kvalitě. Poskytovatel také dostává finanční prostředky bez ohledu na to, v jaké kvalitě vzdělávací služby odvedl. Zavedením školného by bylo možné do systému získat dodatečné a možná dostatečné finanční prostředky a otevřít tak vysoké školy většímu počtu posluchačů a zároveň zvýšit kvalitu vzdělávacího procesu a potenciál absolventů k uplatnění na trhu práce (efektivitu vzdělávání).

V ČR doposud uplatňovaný bezplatný systém terciárního vzdělávání na veřejných školách se v porovnání s ostatními systémy jeví jako systém znemožňující vysokým školám jejich další rozvoj (kvantitativní i kvalitativní) a je tak překážkou efektivního fungování celého vysokého školství. Plošné zavedení finanční spoluúčasti studentů na nákladech na vzdělání představuje v České republice zásadní změnu celého systému financování vysokoškolského vzdělávání. Omezením ke změně systému financování je přetrvávající názor, že zavedením finanční spoluúčasti dojde k selekci studentů z nízkopříjmových rodin. Zkušenosti zahraničních modelů uplatňujících školné jsou opačné.

Cílem příspěvku bylo vytvořit koncept financování vysokého školství pro ČR tak, aby bylo součástí systému veřejných financí a soukromých financí. Cíl příspěvku byl splněn. Předložený koncept financování terciárního vzdělávání by měl sjednotit výchozí podmínky veřejných a soukromých vysokých škol v ČR. Koncept by měl částečně řešit problematiku nedostatku veřejných financí a snížit veřejné výdaje na vysokoškolské vzdělávání v ČR zapojením dodatečného soukromého financování. Ze sociálního hlediska by mělo dojít ke zlepšení podmínek přístupu uchazeče k terciárnímu vzdělání a odstranění majetkových bariér. Koncept splácení formou přenesené ceny je zaměřen na přístup poskytovatele vzdělávání (vysokou školu) ke kvalitě poskytovaného vzdělávání. Ve všech těchto oblastech se projevují pozitivní efekty zavedení odloženého školného a jeho splácení formou přenesené ceny.

Domnívám se, že v současné ekonomice je trendem „bohatnutí bohatých a chudnutí chudých“. Na vzdělání je nazíráno jako na soukromý statek s vysokými pozitivními

externalitami. Měly by být vytvořeny rovné příležitosti ke vzdělání v tom, že: budou odstraněny informační bariéry, nebudou mít vliv majetkové poměry na možnost studia, bude snížena možnost investování do společenské pozice a bude zamezeno projevům klientelismu, jánabráchismu, korupce, bude podpořeno investování soukromých prostředků do rozvoje schopností (vyzrálý kapitálový trh v oblasti podpory studia formou cílených sociálních stipendií, studentských půjček, studijních grantů).

Vytvořit ideální model financování českého školství není snadné. Využít lze zkušeností a dat z jednotlivých zemí, jejichž systémy financování vzdělání jsou funkční a úspěšné. V první řadě je však zapotřebí konsensus v politické sféře v otázkách koncepce terciárního školství. „Neexistuje dostatečná míra porozumění základním hodnotám, principům a směrům dlouhodobého rozvoje vzdělávacího systému. Klíčoví aktéři ve vzdělávání základní východiska nesdílejí, což má zásadní negativní dopady na akceschopnost při prosazování změn na všech úrovních. Zvážit lze také zdolání etického problému, např. v depolitizaci vzdělávací soustavy.“ (MŠMT, 2017) Vhodné je provést důslednou analýzu stávajících studií (např. OECD) a zahraničních zkušeností a reálnost aplikace na české sociálně hospodářské, politické a vzdělávací podmínky. Jedním z rozhodujících faktorů zavedení funkční přenesené ceny je míra případného zneužívání toho systému (etická úroveň společnosti). Nulová úroková sazba na studentské úvěry (100% dotace úroku) je lákavá pro využití maximální částky úvěru, navíc i těmi, co to nepotřebují, existuje také možnost alternativního využití (zneužití pro jiné investice). Všichni si nadšeně půjčují „levné“ peníze na dlouhou dobu, v některých případech s vidinou možnosti nesplacení svého studentského úvěru. „Levné úvěry by tak využívali zejména bohatší, kterým by stát – v tomto případě chudí – dotoval úroky.“ (Valenčík, 2006) Při nevhodně nastavených parametrech iniciace splácení může docházet k vyhýbání se dlužníka splácení. Pokud by za úvěry ručil stát (vláda), banky by toho zneužívaly pro přenos úvěrových rizik. Dotace úroku zlevňují úvěr a mohou ohrožovat kvalitu vzdělávání, univerzity mohou nahradit kvalitu kvantitou absolventů. Univerzity mohou zvyšovat ceny a snižovat tím míru nesplacení přenesené ceny.

## Literatura

- [1] BARR, Nicholas. *Financing Higher Education: Comparing the Options*. LSE, London, 2003. Dostupné na [www](http://econ.lse.ac.uk/staff/nb/barr_HE_option030610.pdf): <[http://econ.lse.ac.uk/staff/nb/barr\\_HE\\_option030610.pdf](http://econ.lse.ac.uk/staff/nb/barr_HE_option030610.pdf)>
- [2] ČSÚ. Veřejná databáze. *Počty žáků a studentů podle úrovně vzdělávání*. [online]. © Český statistický úřad, 2012. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislota=VZD0020UU&&kapitola\\_id=17](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislota=VZD0020UU&&kapitola_id=17)
- [3] ČSÚ. *Vysokoškolské vzdělávání – veřejné a soukromé vysoké školy celkem*. [online]. © Český statistický úřad, 7. 2. 2018. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=VZD13e&z=T&f=TABULKA&skupId=1127&katalog=all&pvo=VZD13e#w>
- [4] HARTOG, Joop. On Human Capital and Individual Capabilities. *Review of Income and Wealth, International Association for Research in Income and Wealth*, vol. 47(4), pages 515–540, December 2001. Universiteit van Amsterdam, FFE.
- [5] MATĚJŮ, Petr, Jana STRAKOVÁ, Arnošt VESELÝ. *Nerovnosti ve vzdělávání: od měření k řešení*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon) 2010, 495 s. Studie (Sociologické nakladatelství), 63. sv. ISBN 978-807-4190-322.
- [6] MINGAT, Alain and Jee-Peng TAN. *The full social returns to education: Estimates based on countries' economic growth performance*. [online]. World Bank, 1996-09-30 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/949711468740209672/The-full-social-returns-to-education-estimates-based-on-countries-economic-growth-performance>
- [7] MŠMT. *Koeficienty ekonomické náročnosti*. Praha: MŠMT, 2011. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/koeficienty-ekonomicke-narocnosti>
- [8] MŠMT. Národní program rozvoje vzdělání v České republice: Bílá kniha. Praha: Tauris, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
- [9] MŠMT: Odbor analyticko-statistický. *Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok 2011*. [online] © 2013–2018 MŠMT [cit. 2019-01-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rozpis-rozpocet-vysokych-skol-na-rok-2011>
- [10] MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. [online]. © 2013–2018 MŠMT [cit. 2019-05-06]. 2017. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf)
- [11] PALACIOS, Miguel. *Human Capital Contracts: „Equity-like” Instruments for Financing Higher Education*. Policy Analysis. [online] Cato Institute [cit. 2019-03-07]. 2002-12-16. No. 462, 13 p. Dostupné z: <https://object.cato.org/sites/cato.org/files/pubs/pdf/pa462.pdf>
- [12] VALENČÍK, Radim. Sociální a ekonomická rizika špatného školného. [online]. [cit. 2019-03-11]. *MARATHON* číslo 67 (3/2006). ISSN 1211-8591. Dostupné z: [http://www.valencik.cz/marathon/06/mar0603.htm#\\_Toc134664243](http://www.valencik.cz/marathon/06/mar0603.htm#_Toc134664243)

- [13] VALENČÍK, Radim a kol. Efektivnost investování do lidského kapitálu. In: *Sborník z 8. ročníku mezinárodní vědecké konference 20–21. září 2005: Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-50-2.

## **Kontakt**

Ing. Mgr. Jaromír Tichý, MBA  
Vysoká škola finanční a správní, a.s.  
Estonská 500  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
6442@mail.vsfs.cz

# Název rodinné společnosti ve spojení se jménem rodiny a možné riziko tohoto spojení

Andrea Tomášková

## Abstrakt

Při založení (rodinné) společnosti je zvažován její název, který by společnost vystihoval, přibližoval a personifikoval. Název, který by společnosti dal tvář a identitu. U rodinné firmy je mnohdy název společnosti neodmyslitelně spjat se jménem rodiny, stejně jako rodina je spojována se svojí společností. Vzájemná provázanost rodiny a firmy sebou nese jak pozitiva, tak případná negativní rizika. Cílem tohoto příspěvku bylo identifikovat názvy českých rodinných firem a vyhodnocení uvědomění si možné míry rizika, propojení rodiny s firmou, majiteli rodinných firem. Výsledkem je zjištění, že rodinné společnosti mají v názvu rodinné/rodové jméno a majitelé vidí v případě negativních událostí vzájemné propojení rodiny a jména firmy jako rizikové. Lze konstatovat, že rodinné jméno zavazuje.

## Klíčová slova

Rodinná firma, název firmy, riziko poškození dobrého jména

## Klasifikace JEL

M 120, M 210, M310

## Úvod

Tradice rodinné firmy<sup>1</sup> bývá velmi často výrazně starší než pojem „rodinná firma“ sám (Hlavačka, Bek, 2018). Historie českých rodinných firem je dlouhá a úspěšná. Je možné je vystopovat už v dobách středověku, a to u šlechtických rodů, např. Schwarzenbergové, Kinští, Sternbergové. Později ke šlechtě přibyla řemesla, statkáři, mlynáři a hospodští (Odehnalová, 2011). Rozkvet českého rodinného podnikání přišel v době první republiky, lze zmínit produkci prvorepublikového Československa, která získala uznání, úspěch a prestiž napříč mnoha

---

<sup>1</sup> Autorka si je vědoma faktu, že „firma“ znamená název, jméno. Z důvodu přehlednosti textu bude nadále používáno označení pro rodinnou společnost „firma“.

průmyslovými odvětvími (Hanzelková, 2004). Současné rodinné podniky byly v ČR zakládány především po roce 1989 a jejich novodobá historie má tedy poměrně krátkou tradici (Petrů, Havlíček, 2016). Úspěšný rodinný podnik měl historii, má v současnosti a bude mít v budoucnosti vždy svoji vizi, tvář, identitu a značku (Petrů, Zich, 2017). Pro účely tohoto výzkumu byly zkoumány 1) české rodinné firmy ze seznamu rodinných firem VŠFS a 2) rodinné firmy, které se účastnily diskusních kulatých stolů. Jedná se o kvalitativní výzkum. Cílem tohoto příspěvku bylo identifikovat názvy českých rodinných firem a vyhodnocení uvědomění si možné míry rizika, propojení rodiny s firmou, majiteli rodinných firem.

## 1 Literární rešerše

Rodinou vlastněné a/nebo rodinou řízené podniky ovládají ekonomickou krajinu po celém světě. Jsou její nedílnou součástí už po staletí. K základním principům lze zařadit loajalitu, poctivost a schopnost motivovat lidi ve svém okolí. Potěšující na tom je, že v rodinném podniku přetrvává obecně respekt k tomu, čeho zakladatel dosáhl, i dlouho po jeho smrti. (Kenyon-Rouvinezová, Ward, 2016). Darier Hentsch na základě vlastní zkušenosti říká, že „děti, které vyrůstají v rodině, která vlastní nějaký podnik, už od kolébky vědí, že rodinné podniky nejsou podniky, ani rodiny jako všechny ostatní.“ Přirovnává toto k situaci, kdy člověk zná jazyk, aniž by se kdy učil jeho gramatiku. Dále říká, že rodinné podniky se více než jiné vyznačují „lidskou tváří“. Za lidskou tvář vidí pravdivější obraz hodnot jejich zakladatelů a lidí, kteří je předávali z generace na generaci. (Kenyon-Rouvinezová, Ward, 2016). Za tvář rodinné firmy můžeme vidět tvář majitele, zakladatele – obličej konkrétního člověka. Do jisté míry lze toto považovat za konkurenční výhodu (nebo nevýhodu – pozn. autorky). Tato výhoda ukazuje na významnou úlohu rodinné firmy v souvislosti se sociálním aspektem rodinných firem, obzvláště pro nejbližší region. Rodinná firma je ve svém regionu známější, pokud je za ní „někdo vidět“ (Schmidts, Shepherd, 2015).

Každá rodinná firma je více či méně kombinací tří okruhů – podnikání, rodiny a vlastnictví. Zahrnují hledisko materiální – vlastnictví, hledisko racionální – podnikání a hledisko emocionální – rodinu. Tato hlediska jsou maximálně propojená a téměř neoddělitelná (Taguiry, Davis, 1982). Toto propojení sebou nese pozitiva i negativa. Špatná reputace rodinné firmy vrhá špatné světlo na rodinu a obráceně. Ale stejně tak pozitivní vnímání rodinné firmy vrhá dobrý stín na rodinu samotnou. Toto propojení přináší rizika.

Faktory rizika rodinných firem jsou předmětem výzkumu mnoha zahraničních autorů. Největšími riziky pro rodinný podnik jsou nejasné role rodinných příslušníků v podnikání

a nedostatek komunikace. Toto překrývání se kompetencí a absence komunikace je majiteli rodinných firem vnímáno velmi negativně s ohledem na možné poškození jména firmy i rodiny samotné (Lipitz a Hauser, 2016). Dipietro uvádí, že k největším rizikům, kterým čelí rodinný podnik, patří problémy s nástupnictvím a ty, které poškozují reputaci rodiny (Dipietro, 2015). V současné době je většina rodinných firem v ČR postavena před situací, kdy již probíhá nebo v nejbližší době proběhne mezigenerační předání a v případě chybných kroků může být toto rizikem jak pro rodinu samotnou, tak pro firmu. (Petrů, Tomášková, 2018). V případě selhání je to pro firmu i rodinu velké riziko, které je díky spojení rodiny a firmy neoddělitelné. Daniell a McCullough se obávají, že nespravovaná a nepochopená rizika mohou být škodlivá pro následnictví rodinného podniku. Jméno následníka je spjata se jménem rodinné firmy (Daniell a McCullough 2013). Crystal zdůrazňuje, že nečinnost v oblasti rizik je oblastí, kde mnoho rodinných podniků selže. To může mít za následek ztrátu majetku. V případě rodinných firem, kde participuje ve firmě, resp. je na ní závislé velké množství členů rodiny, je toto riziko značné (Crystal, 2015). Nejobtížnější rizika, s nimiž se má rodina vyrovnat, se dle Downing týkají citlivých otázek rodinných vztahů a pověsti (Downing, 2012). Podle Daniella a McCullougha jsou i rizika „měkkého“ rodinného podnikání, např. osobní rodinné spory, soutěž o vedoucí postavení v rodině, aktivity, soudní a manželské spory členů rodiny (Daniell, McCullough, 2013). Carney zjistil, že altruismus a nepotismus poškozují dlouhověkost a efektivitu rodinného podniku. Protežování rodinného člena na úkor kvalifikovaného zaměstnance ve firmě vrhá špatný stín i na rodinu samotnou (Carney, 2013).

Úspěšný rodinný podnik měl historii, má v současnosti a bude mít v budoucnosti vždy svoji vizi, tvář, identitu a značku (Petrů, Zich, 2017).

## **2 Cíl, metodologie a data**

Cílem pro tento příspěvek bylo identifikovat názvy českých rodinných firem a uvědomit si možné míry rizika, propojení rodiny s firmou, majiteli rodinných firem.

### **2.1 Výzkumné otázky a hypotézy**

Pro účely naplnění cíle tohoto výzkumu byly stanoveny následující dvě výzkumné otázky VO 1, VO 2 a hypotéza H1.

VO 1: Lze se domnívat, že majitelé rodinných firem po roce 1989 spojili název své firmy se svým jménem.

H1: Lze vidět souvislost mezi tím, že rodinné společnosti mají v názvu své jméno a název společnosti je spjat se jménem rodiny. Rodiny v tomto spojení vidí hrozící riziko.

VO 2: Rodinné společnosti mají v názvu své jméno a název společnosti je spjat se jménem rodiny. Majitelé rodinných firem si uvědomují rizika spojení rodinného jména s názvem společnosti. Špatná reputace rodinné firmy vrhá špatné světlo na rodinu a obráceně.

Hypotéza H1 byla stanovena z důvodu potvrzení vzájemné souvislosti mezi proměnnými „identifikace názvu firmy“ a „riziko poškození dobrého jména“. Souvislost mezi proměnnými je dána hodnotou Pearsonova korelačního koeficientu –  $r$ : hodnota  $r = 0-0,19$  velmi slabá;  $r = 0,20-0,39$  slabá;  $r = 0,40-0,59$  střední;  $r = 0,60-0,79$  silná;  $r = 0,80-1,00$  velmi silná. Výzkumné otázky VO 1, VO 2 byly stanoveny z důvodu detailnějšího objasnění obou proměnných hypotézy a dále odpovědi na tyto výzkumné otázky udávají četnost jednotlivých částí proměnných.

### **2.2 Zdroje dat a popis databáze**

Zdrojem dat jsou agregované informace ze souboru – seznamu rodinných firem VŠFS. Seznam je vytvářen od roku 2015 metodou „sněhové koule“ – techniky kvalitativního výzkumu, která je úspěšně využívána ke studiu tzv. hidden populations. Jde o údaje a data, k nimž je velmi obtížné se dostat prostřednictvím tradičních metod (populační šetření, institucionální indikátory a výzkumné studie).

Seznam je průběžně doplňován, zpracování je v programu excel, údaje jsou prověřeny v administrativním registru ekonomických subjektů ARES.



Pro účely zkoumání hypotéz byla použita tato data ze seznamu: Identifikace - číselné označení. Tato kvalitativní data byla manuálně převedena autorkou do číselné podoby v excel seznamu a následně zavedena do statistického programu SPSS.

V současné době (květen 2019) databáze obsahuje 3 621 rodinných společností, které jsou výzkumným vzorkem pro první část tohoto příspěvku. Dále bylo cíleně identifikováno 135 rodinných společností pro druhou část výzkumu. Vzorek byl vybrán na základě dvou postupů. První postup pro výběr zkoumaného vzorku byl následující: vybrány byly údaje název (odvození názvu) společnosti – v databázi značeno číselné označení. Pro druhý výběr, který je nezbytný pro odpověď, zda si rodinné firmy uvědomují potenciální riziko ze spojení jména firmy se jménem rodiny, byly autorkou cíleně vybrány rodinné společnosti, jejichž zástupci se účastnili diskusních kulatých stolů, kterých se účastnila také autorka.

Metoda kvalitativního výzkumu – kulatý stůl je zaměřena na objasnění a vysvětlení sociálních jevů z pohledu jedinců nebo skupiny. (Eger, Egerová, 2014) Metoda slouží k demokratickému, rovnoměrnému prezentování různých názorů a pohledů na diskutované téma. Diskuse se účastní omezený počet účastníků, kteří mají k diskutovanému tématu bližší vztah. Stoly jsou symbolicky uspořádány do kruhu. Primárním cílem je prezentovat a nechat zaznít rozdílné názory či zkušenosti. Diskuse může sloužit i k nalezení východiska ve spektru vyřčených názorů, popř. ke specifikaci konkrétního návrhu řešení. (Nawrath, 2013) Podobné metody jsou v odborné literatuře označovány jako skupinové diskuse, skupinový interview. Tyto rozhory se řídí podle určitého scénáře, který sleduje cíl – většinou objasnění určitého problému a jeho souvislostí. Diskuse, rozhovory jsou řízeny zkušeným moderátorem a je z nich pořizován audio, nebo i video záznam. Získané odpovědi jsou následně vyhodnocovány, zpravidla pomocí metod kódování významů s cílem dospět k určitému teoretickému (zakotvená teorie), případně praktickému závěru. (Hendl, 2005) Kulaté stoly probíhají v komorní uvolněné atmosféře, bez účasti zástupců médií.

Druhým výzkumným vzorkem je 135 rodinných společností. Pro účely tohoto výzkumu jsou tedy dva výzkumné vzorky: N 3 621 a N 135.

Proměnné:

1. Identifikace názvu firmy (viz Tabulka č. 1) „IDENTIFIKACE“
2. Riziko poškození dobrého jména ve spojení jména rodiny a názvu společnosti „RIZIKO“: „1“ velmi vysoké, „2“ vysoké, „3“ střední, „4“ malé, „5“ bez rizika.<sup>2</sup>

Tyto dvě proměnné byly autorkou manuálně kódovány do čísel – uvedeno v „uvozovkách“, viz výše a Tabulka č. 1. Každé hodnotě byl náhodně přiřazen číselný kód. Kódování je předpokladem pro převod seznamu v programu excel do statistického programu SPSS.

**Tabulka č. 1 Příklady pro označení identifikace názvu firmy**

Označení	Legenda	Konkrétní příklad
„1“	Smyšlené obchodní jméno včetně právní formy podnikání.	Jemma s.r.o.
„2“	Příjmení je v názvu firmy + popřípadě právní forma podnikání. <sup>3</sup>	Pleva; Řehák, spol. s r.o.
„3“	V názvu firmy je jenom jméno a příjmení.	Alan Kvasnička
„4“	V názvu firmy je jméno a příjmení, popřípadě akademický titul před nebo za obchodním jménem.	Bc. Soňa Procházková
„5“	V názvu firmy je jméno a příjmení a právní forma podnikání.	Bettina Lobkowitz, s.r.o.
„6“	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidána informace o spoluúčasti nástupníků.	Podzimek a synové
„7“	Název firmy reprezentuje rodinné příjmení, generace a rok založení.	Hoch a synové 1899, s.r.o.
„8“	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidán obor podnikání.	Mach drůbež
„9“	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidáno jméno, místo, popř. i obor podnikání.	Blažek, Praha
„10“	V názvu firmy je uvedeno místo a obor podnikání.	Agrostroj, Pelhřimov
„11“	V názvu firmy je obchodní jméno, vzniklé na bázi složeniny ze dvou či více slov.	Maradan
„12“	V názvu firmy je značka produktů.	Crocodile
„13“	V názvu firmy je slovo rodinná (ý, é).	Rodinné vinařství Mikulenkovi
„14“	Neuvedeno.	

Zdroj: vlastní zpracování, na základě seznamu rodinných firem na VŠFS.

Pozn.: „Neuvedeno“ znamená, že není dosud v seznamu zapsáno odvození jména firmy, toto rozdělení je obsaženo v Seznamu rodinných firem na VŠFS.

<sup>2</sup> Hodnotící škála byla stanovena autorkou.

<sup>3</sup> Příjmení je v názvu firmy + popřípadě právní forma podnikání znamená, že např. na „reklamní ceduli“ na dveřích společnosti je uvedeno buď „Pleva“ nebo i „Pleva s.r.o.“

## 2.3 Metodologie výzkumu

K výzkumu byla využita metoda kvantitativního výzkumu, metoda kvalitativního šetření prostřednictvím účasti autorky na diskusních kulatých stolech rodinných firem, které organizuje Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. První zkoumaný vzorek N 3621 a druhý zkoumaný vzorek (cílený výběr, firmy účastníci se diskusních kulatých stolů) N 135 byl otestován z hlediska úplnosti testovaných proměnných za využití programu SPSS. Zkoumané vzorky splnily úplnost dat na 100 %. Dále byla otestována spolehlivost – reliabilita všech testovaných dat za pomoci výpočtu hodnoty Cronbachova Alpha.

**Korelační analýza:** Účelem korelační analýzy je zjistit, v jakém vzájemném lineárním vztahu jsou zkoumané veličiny. Ke zjištění závislosti proměnných byla použita metoda výpočtu Pearsonova korelačního koeficientu, který charakterizuje pouze lineární vztah, odráží pouze variabilitu kolem lineárního trendu. Lineární vztah náhodných veličin tak kvantifikujeme na základě výběrového souboru.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Personův korelační koeficient

Kde  $\bar{x}$  a  $\bar{y}$  jsou výběrové průměry,  $s_x$  a  $s_y$  jsou výběrové směrodatné odchylky. Výsledky korelační analýzy umožní potvrzení, či vyvrácení hypotézy H1. Korelační analýza byla zpracována statistickým programem IBM SPSS ver. 25. Výstupy korelační analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 3.

## 3 Výsledky výzkumu

Následující text umožní odpovědět na stanovenou hypotézu H1 a výzkumné otázky VO 1 a VO 2. Deskriptivní statistika pomůže odpovědět na výzkumné otázky. Deskriptivní statistiky jednotlivých proměnných „IDENTIFIKACE“, „RIZIKO“ byly použity k získání odpovědi s využitím statistického programu SPSS (část Analyze – Compare Means).

### 3.1 Výsledky výzkumných otázek a hypotézy

VO 1: Lze se domnívat, že majitelé rodinných firem po roce 1989 spojili název své firmy se svým jménem?

Tabulka č. 2 prezentuje četnost zastoupení počtu rodinných firem dle jejich názvu.

**Tabulka č. 2 Četnost zastoupení počtu rodinných firem dle jejich názvu**

		Frequency	Percent	Valid Percent*	Cumulative Percent**
Valid	Smyslené obchodní jméno s uvedením právní formy společnosti.	1654	45,7	45,7	45,7
	Příjmení je v názvu firmy + popřípadě právní forma podnikání.	155	4,3	4,3	50,0
	V názvu firmy je jenom jméno a příjmení.	825	22,8	22,8	72,7
	V názvu firmy je jméno a příjmení, popřípadě akademický titul před nebo za obchodním jménem.	74	2,0	2,0	74,8
	V názvu firmy je jméno a příjmení a právní forma podnikání.	41	1,1	1,1	75,9
	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidána informace o spoluúčasti nástupníků.	38	1,0	1,0	77,0
	Název firmy reprezentuje rodinné příjmení, generace a rok založení	4	,1	,1	77,1
	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidán obor podnikání.	342	9,4	9,4	86,5
	V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidáno jméno, místo, popř. i obor podnikání.	21	,6	,6	87,1
	V názvu firmy je uvedeno místo a obor podnikání.	183	5,1	5,1	92,2
	V názvu firmy je obchodní jméno, vzniklé na bázi složeniny ze dvou či více slov.	112	3,1	3,1	95,2
	V názvu firmy je značka produktů.	27	,7	,7	96,0
	V názvu firmy je slovo rodinná (ý, é).	10	,3	,3	96,3
	Neuvedeno	135	3,7	3,7	100,0
	Total	3621	100,0	100,0	

Zdroj: vlastní zpracování, výstup ze statistického programu SPSS.

Pozn.: Valid Percent\* znamená, že procentuální část neobsahuje chybějící případy. Cumulative Percent\*\* přidává procenta každé oblasti od vrchu tabulky dolů, kulminuje ve 100 %. Smyšlené obchodní jméno\*\*\* znamená, že jméno společnosti neobsahuje jméno či příjmení majitele či spoluvlastníků, právní formu, rok založení, obor podnikání atd. Toto členění bylo provedeno správcem databáze.

Výsledky Tabulky č. 2 nejčastější složení názvu zkoumaných českých rodinných firem jsou následující:

- více jak polovina rodinných firem použila pro název své společnosti „Smyslené obchodní jméno včetně právní formy podnikání“ (1654),<sup>4</sup>
- druhá polovina rodinných firem má uvedeno v názvu jméno rodiny (příjmení) zakladatele, k tomu je dále přidána právní forma, akademický titul, člen rodiny (např. syn), obor podnikání, rok založení, působiště společnosti, název produktu,

<sup>4</sup> Autorka si je vědoma faktu, že posouzení názvu je ryze subjektivní.

- „V názvu firmy je jenom jméno a příjmení“ má 825 rodinných firem,
- „V názvu firmy je k příjmení zakladatele přidán obor podnikání“ to má v názvu firmy 342 rodinných společností,
- „Příjmení je v názvu firmy + popřípadě právní forma podnikání“ si pro svůj název vybralo 155 rodinných společností.

H1: Lze vidět souvislost mezi tím, že rodinné společnosti mají v názvu své jméno a název společnosti je spjat se jménem rodiny. Rodiny v tomto spojení vidí hrozící riziko.

Tabulka č. 3 zobrazuje korelaci identifikace názvu jména firmy a rizika poškození dobrého jména.

**Tabulka č. 3 Korelace identifikace názvu jména firmy a uvědomění si rizika poškození dobrého jména společnosti**

		Identifikace názvu firmy	Riziko poškození dobrého jména
Identifikace názvu firmy	Pearson Correlation	1	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	135	135
Riziko poškození dobrého jména	Pearson Correlation	,895**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	135	135

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastní zpracování. Výstup z SPSS.

Hodnota Pearsonova korelačního koeficientu proměnných identifikace názvu jména firmy a rizika poškození dobrého jména společnosti je 0,895, což je hodnota velmi silné korelace. Hodnota Cronbachova alfa pro tyto proměnné je 0,712, což je dobrá hodnota. Hypotézu H1 je možné přijmout. Hypotéza H1 bude dále osvětlena výzkumnou otázkou VO 2.

VO 2: Majitelé rodinných firem si uvědomují důsledky rizika spojení rodinného jména s názvem společnosti. Toto propojení sebou nese pozitiva i negativa. Špatná reputace rodinné firmy vrhá špatné světlo na rodinu a obráceně.

Tabulka č. 4 zobrazuje četnost stupně rizika z odpovědí majitelů rodinných firem, které byly autorkou získány na diskusních kulatých stolech.

**Tabulka č. 4 Riziko poškození dobrého jména**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Velmi vysoké	71	52,6	52,6	52,6
	Vysoké	39	28,9	28,9	81,5
	Střední	15	11,1	11,1	92,6
	Malé	8	5,9	5,9	98,5
	Bez rizika	2	1,5	1,5	100,0
	Total		135	100,0	100,0

Zdroj: vlastní zpracování. Výstup z SPSS.

Pozn.: Valid Percent\* znamená, že procentuální část neobsahuje chybějící případy. Cumulative Percent\*\* přidává procenta každé oblasti od vrchu tabulky dolů, kulminuje ve 100 %. Škála intenzity rizika (velmi vysoké, vysoké, střední, malé, bez rizika) byla subjektivně stanovena autorkou.

Z Tabulky č. 4 vyplývá, že majitelé rodinných firem si uvědomují 1. souvislost a provázanost rodinného jména a názvu společnosti a 2. v 81,5 % vidí toto riziko jako velké, 11 % v tomto spatřuje riziko střední velikosti, 6 % malé riziko a 1,5 % ve spojení nevidí riziko žádné. Na VO 2 lze odpovědět kladně.

## **Závěr**

Rodinné podniky patří k převládající formě podnikání ekonomik států. Tvoří zdravější jádro ekonomik, jsou stabilnější, vztahy vůči zaměstnancům v nich jsou korektnější. Ne jinak je tomu i v ČR. S názvem společnosti je neodmyslitelně spjata i jméno rodiny. Toto spojení má svá pozitiva a negativa, se kterými jsou spjata rizika.

Cílem tohoto příspěvku bylo identifikovat názvy českých rodinných firem a vyhodnocení uvědomění si možné míry rizika, propojení rodiny s firmou, majiteli rodinných firem. Výzkum se týkal dvou vzorků firem: 1. rodinné firmy ze seznamu rodinných firem VŠFS (N 3 621) a 2. rodinné společnosti, které se účastnily diskusních rodinných stolů (N 135). Byla stanovena jedna hypotéza H1 a dvě výzkumné otázky VO 1, VO 2.

VO 1: Lze se domnívat, že majitelé rodinných firem po roce 1989 spojili název své firmy se svým jménem – nejčastější složení názvu zkoumaných českých rodinných firem je „Smyslené obchodní jméno včetně právní formy podnikání“ (počet 1654). Druhá polovina rodinných firem má však uvedeno v názvu firmy jméno rodiny (příjmení) zakladatele. Ke jménu je dále připojena právní forma, akademický titul, člen rodiny (např. syn), obor podnikání, rok založení, působiště společnosti, název produktu. H1: Lze vidět souvislost mezi tím, že rodinné společnosti mají v názvu své jméno a název společnosti je spjat se jménem rodiny. Rodiny v tomto spojení vidí hrozící riziko – hodnota Pearsonova korelačního

koeficientu těchto dvou proměnných je 0,895, což je hodnota velmi silné korelace, stejně tak hodnota Cronbachova alfa pro tyto proměnné je vysoká 0,712. Na základě těchto vysokých hodnot hypotézu H1 je možné přijmout. Hypotézu více osvětlí výzkumná otázka VO 2. VO 2: Rodinné společnosti mají v názvu své jméno a název společnosti je spjat se jménem rodiny. Majitelé rodinných firem si uvědomují rizika spojení rodinného jména s názvem společnosti. Špatná reputace rodinné firmy vrhá špatné světlo na rodinu a obráceně – majitelé rodinných firem si uvědomují riziko spojení rodinného jména s názvem společnosti ve více než 50 %. 98,5 % zkoumaných rodinných společností si uvědomují možné riziko z tohoto spojení. Za velmi vysoké riziko to považuje 52,6 % majitelů rodinných firem, 28,9 % majitelů hodnotí riziko jako vysoké a s 11,1 % hodnotí toto spojení jako středně rizikové; pouze 1,5 % majitelů ve spojení riziko nevidí.

Z výzkumu vyplynulo, že rodinné firmy mají v názvu rodové/rodinné jméno. Jako možné riziko majitelé rodinných firem vidí spojení názvu rodinné firmy a jména rodiny. Stejně tak je možné vidět toto spojení více než pozitivně.<sup>5</sup> Lze konstatovat, že rodinné jméno zavazuje a je neodmyslitelně spjata se jménem rodinné firmy, stejně tak rodina je spjata se svojí firmou.

## Dedikace

Text vznikl při řešení studentského projektu č. 7427/2019/01 *Finanční vs. sociopsychologické faktory rodinného podnikání* s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní.

## Literatura

- [1] CARNEY, Michael. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, in J.H. Astrachan, K.S. McMillan and T.M. Pieper, eds. *Family Business*. 2013, vol. III. New York: Routledge, s. 135–155.
- [2] CRYSTAL, John. H. Family-owned Businesses Struggle to Manage Risks. *Risk and Compliance Journal*. [online]. 1. 2. 2015 [cit. 17. 5. 2019]. <http://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2015/01/21/family-owned-businesses-fall-sh>
- [3] DANIELL, Mark Haynes a Tom McCULLOUGH. *Family wealth management*. Singapore: John Wiley and Sons Singapore Pte. Ltd. 2013. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/9781118637807.ch16>

---

<sup>5</sup> Pozitivní vnímání nebylo předmětem tohoto výzkumu, ovšem zavdává námět pro další výzkum.

- [4] DIPIETRO, Brian. Family-owned Businesses Struggle to Manage Risks. *Risk and Compliance Journal*. [online]. 2015. [cit. 18. 5. 2019]. Dostupné z: <http://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2015/01/21/family-owned-businesses-fall-sh> [cit. 2019-05-06].
- [5] DOWNING, Abbot. *Risk management for financial families*. Wells Fargo Bank, N.A.: Wells Fargo & Company. [online]. 30. 1. 2012 [cit. 17. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.abbotdowning.com/\\_asset/qr6gkg](https://www.abbotdowning.com/_asset/qr6gkg)
- [6] EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 146 s. ISBN 978-80-281-0418-6.
- [7] HANZELKOVÁ, Alena. *Re-establishing traditional Czech family businesses.: A multiple case study on the present challenges*. Jyväskylä: University Printing House. 2004. 310 s. ISSN 1457-1986.
- [8] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*. Praha: Portál. 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [9] HLAVAČKA, Milan a BEK, Pavel. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav. 2018. 607 s. ISBN 978-80-7286-318-1.
- [10] KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a Ward, John. *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. 2016. 106 s. ISBN 978-80-7485-095-0.
- [11] LIPITZ, Edward and HAUSER, Barbara R. *Trusts and Estates: Managing Risk in Family Businesses*. [online]. 31. 10. 2016. [cit. 17. 05. 2019]. Dostupné z: <http://wealthmanagement.com/family-business/managingrisk-family-businesses> [cit. 2019-05-05].
- [12] NAWRATH, Martin. *Kulatý stůl*. [online]. 5.11.2013. [cit. 2019-05-05]. Centrum občanského vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.participativnimetody.cz/kulaty-stul.html>
- [13] ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- [14] PETRŮ, Naděžda a HAVLÍČEK, Karel. Specifics of the Development of Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016, vol. 9, issue 4, s. 88–108.
- [15] PETRŮ, Naděžda a ZICH, František. Evaluation of family business marketing activities. *Marketing Identity*. 2018, vol. 13, issue 1, s. 409–418.
- [16] SCHMIDTS, Torsten and SHEPHERD, Deborah. Social identity and family business: exploring family social capital. *Journal of Family Business Management*. 2015, vol. 5, issue 2, s. 286–299.
- [17] TAGIURI, Renato and DAVIS, John A. Found in Bivalent Attributes of the Family Firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, *Family Business Review*. 1982, Vol. IX, No. 2, pp. 199–208.



## **Kontakt**

Ing. Andrea Tomášková  
VŠFS, a.s.  
Estonská 500/3  
101 00 Praha 10  
Česká republika  
24934@mail.vsfs.cz

# **System řízení podle Tomáše Bati a jeho význam pro současné podnikové řízení**

**Helena Valentová**

## **Abstrakt**

Příspěvek se zabývá systémem řízení podniků podle Tomáše Bati a jeho významem pro současné podnikové řízení. Hlavním cílem příspěvku je podat základní charakteristiku filosofie a také praxe řízení podniku podle modelu firmy Tomáše Bati se zaměřením na zavedení hlavního článku řízení jakékoliv firmy a to podílu na zisku pracovníka. Cíl článku byl naplněn, hlavně co se týče analýzy prvků metody řízení a aplikovatelnosti – zhodnocení skutečnosti, jestli v současné době 21. století je možné tento systém řízení firmy zabudovat do podniků 21. století i s ohledem na koncept udržitelného rozvoje, kde je jednoznačně konstatováno, že koncept udržitelnosti byl naplněn v plné šíři sociálního programu firmy Baťa již ve 20. a 30. letech 20. století.

## **Klíčová slova**

Baťovo dědictví, sociální podnikání, Baťův systém řízení firmy, prvky a metody řízení podle Bati, podíl a výplata zisku na pracovníka

## **Klasifikace JEL**

A13, B21, B31

## **Úvod**

Tomáš Baťa, je jméno, které přímo symbolizuje a evokuje vazby na konkrétní náplň práce jeho firmy – tj. na boty, na jeho podnikatelskou filosofii, na město Zlín, na architekturu jeho domků pro jeho zaměstnance, na jeho efektivní systém výchovy nových zaměstnanců, na děláni netradičního marketingu a propagace. Baťovo dědictví se odráží všude, na každém jeho životním kroku, a to nejen v rodném Zlíně, ale i v dalších českých i zahraničních městech. Mnoho obchodníků bylo inspirováno jeho cestou, ale i překážkami, které musel překonávat. Jak uvádí autoři v článku (Soukalová, Gottlichová, 2015) byl to první obchodník, který postavil

zákazníka na piedestal – výše než cokoliv jiného v podnikovém řízení. Jenom tehdy, když se firmě daří prodávat svoji produkci, může hovořit o úspěchu. Cílem článku je především nastínit, jestli je jen náhodou, že v dějinách řízení firem se nacházel tento fenomén ojediněle a tudíž neopakovaně, anebo je možné dodnes čerpat z jeho dědictví v oblasti řízení firem (Soukalová, R., Gottlichová, M., 2015).

## **1 Baťův systém řízení – základní principy a hodnoty**

### **1.1 Historie firmy Baťa od roku 1922**

Počátek budoucího koncernu firmy Baťa se datuje od roku 1894, kdy sourozenci Antonín, Tomáš a Anna Baťovi, kteří pocházeli ze staré ševcovské rodiny na Zlínsku, zakládají obuvnickou dílnu a se třemi námezdními silami zahajují výrobu. V roce 1900 mění firmu na veřejnou společnost T. a A. Baťa, v níž pracovalo 50 stálých pracovních sil. V roce 1906 postavili první vlastní tovární budovu s parním pohonem, v roce 1908 se stává jediným majitelem Tomáš Baťa, v roce 1914 firma již zaměstnává 400 osob a její kmenový kapitál činí 2,7 mil. K. (Baťa, T., 1990.)

### **1.2 Léta 1924 až 1926 před krizí**

Uvedená léta patří k nejdynamičtějším létům rozvoje firmy. Během roku 1924 vzrostla výroba na 3,5 mil. párů obuvi a roku 1925 na 6,3 mil. párů obuvi. Na konci roku 1925 pracovalo v Baťových závodech 5 200 osob. Při prodejnách obuvi začaly být zřizovány správárny obuvi. Nejzávažnějším technickoorganizačním a racionalizačním opatřením bylo zavedení proudové výroby se spádovým dopravníkem, jež byl předchůdcem pozdějších mechanických dopravníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Firma v té době vytvořila platový systém, kdy část mzdy pracovníka se ukládala na zvláštní osobní účet (konto) jako účast na zisku. V době hlásící se hospodářské krize kolem roku 1928 nebyla již další možnost rozvoje než založit sesterské společnosti mimo území tehdejší republiky (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

## **2 Historie firmy po roce 1928 a budování výroby a prodejen ve světě**

Po roce 1928 začal Baťa budovat výrobu a prodejny také ve světě – a to v Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Polsku, Švýcarsku, Holandsku, Indii a v USA. Tímto krokem byl položen základ budoucímu koncernu, kdy v těchto zemích byla umístěna jak výroba, tak také prodej

obuvi. Velké hospodářské krizi v letech 1929–1931 čelil Baťův koncern snížením cen pod úroveň zahraniční konkurence a rozšiřováním prodejní sítě v zahraničí. V továrně byl v říjnu 1930 zaveden 40 hodinový pracovní týden, jako první v republice, pracovalo se 5 dní, sobota byla určena pro jednání konference vedoucích pracovníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Na jaře 1932 propukla nejhlubší krize v celém dosavadním vývoji a způsobila, že firma ztratila 70 % svého exportu, omezila se také výroba a část dělníků byla propuštěna. Začátkem roku 1931 byla firma změněna na akciovou společnost s názvem Baťa a.s. Zlín, Tomáš Baťa zůstal ale i nadále jediným držitelem akcií nové společnosti. Řídící centrálou celého koncernu byl mateřský podnik ve Zlíně (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

### **3 Organizační uspořádání podniku**

#### **3.1 Organizační předpoklady**

Výstavba organizace podniku procházela tak rychlým vývojem, s častými změnami, že vydávání organizačního řádu by určitě v určitý čas neodpovídalo skutečnosti. Dle literárního zdroje (Nádvorník J., Jahůdka J. a kol., 1990) vlastní organizaci vždy tvořili praktikové, kteří dávali přednost přímým instrukcím podřízeným pracovníkům. Osobní styk podřízených s představenými byl velmi blízký a častý. Existovaly jen krátkodobé instrukce a dílčí popisy pro činnost vybraných profesních funkcí. Např. vedoucích dílen, mistry, účetní, výplatní, skladníky, nákupce, prodejce, osobní referenty apod. (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990.)

#### **3.2 Konkrétní organizace firmy**

Podnik byl rozdělen na samostatně hospodařící střediska – oddělení. Na hospodářská střediska se členily i útvary zásobovací – nákupní oddělení včetně skladů. Ve výrobní sféře představovalo středisko základní organizační jednotku a v podstatě nejnižší stupeň řízení. Organizace podniku byla vypracována zásadně na podkladě decentralizace, pouze s některými společnými funkcemi, u nichž to bylo z organizačních důvodů účelné, byly centralizovány. Při organizaci se zásadně vycházelo z odpovědnosti (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Podnik byl primárně rozdělen na závody (sektory), jednotlivé závody byly pak podle jednotlivých výrobních oborů rozděleny na skupiny a teprve skupiny se dělily na oddělení (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

## **4 Typické znaky Baťova systému řízení**

Pro vnitropodnikové řízení byly typické řídicí znaky tyto:

- plánovitost veškeré činnosti,
- kolekce obuvi jako základ plánu podniku,
- samospráva hospodářských středisek,
- samospráva dílen,
- pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků,
- týdenní zúčtování a kontrola korunou,
- účast na zisku,
- podpora soutěživosti,
- využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

### **4.1 Plánovitost veškeré činnosti**

Základním plánovacím obdobím bylo pololetí. Plány, které se nazývaly „předpoklady“ nutily k přemýšlení, co se bude v příštích obdobích dělat a jak zlepšit výsledky práce, plánování tedy tvořilo nedílnou součást vnitropodnikového řízení. U Baťi ale nebyly samostatné plánovací útvary, předpoklady byly sestavovány vedoucími jednotlivých oddělení ve spolupráci s účetními. Tato činnost spočívala ve schválení kolekce, vypracování a schválení předpokladů prodeje obuvi, schválení kalkulačních cen materiálů, vypracování předběžných kalkulací, schválení počtu a mezd tzv. režijních zaměstnanců, vypracování přehledů režijních nákladů apod. Předpokládalo se i určitý podíl zisku, který tvořil podklad pro „účast na zisku“ vedoucích pracovníků a předních dělníků. Předpoklady byly schváleny vedením podniku nejpozději 2 týdny před začátkem zahájení pololetí, aby podle toho mohly být vypracovány a schváleny osobní smlouvy s vedoucími pracovníky. Tyto předpoklady sloužily jako základna pro srovnání se skutečnými výsledky i jako měřítko úrovně práce jednotlivých vedoucích pracovníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

### **4.2 Kolekce obuvi jako základ plánu podniku**

Sestavování kolekce obuvi se věnovala velká pozornost, protože tato jednotná kolekce obuvi tvořila základ pro tvorbu plánu nejen výroby, ale i prodeje, nákupu, pomocných provozů a ostatních středisek. Při sestavování kolekce obuvi byly dodržovány určité zásady, např.

kolekce musela zajistit dostatečný výběr obuvi všech kategorií, pánské, dámské a dětské obuvi a jejich rozčlenění na účelové skupiny – a to vycházkové, pracovní, společenské, sportovní a domácí obuvi. Za sestavování kolekce odpovídalo návrhové oddělení, které spolupracovalo s ústřední modelárnou, s výrobními i obchodními složkami firmy. Kolekce se tvořila dvakrát ročně, a to pro sezónu JARO-LÉTO a PODZIM-ZIMA. Světová kolekce se členila na dvě části, a to pro Evropu včetně ČSR a pro USA, Anglii, Skandinávii a další exportní země (Nádvorník, J., Jahůdka J. a kol., 1990).

### **4.3 Samospráva hospodářských středisek**

Požadovalo se, aby veškerá činnost podniku byla sledována v nejmenších jednotkách, které mají stejnorodou charakteristiku. U Bati se razila zásada dle publikace (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990), že nestačí kontrolovat podnik jako celek, ale že mohou být uvnitř firmy utajeny značné ztráty, které budou kompenzovány v jiných útvarech úsporami, popřípadě, že již byla nesprávně stanovena kalkulace. Podnik byl tedy rozdělen na samostatně hospodařící střediska – oddělení, která byla organizačně členěna tak, aby:

- jejich výkony byly měřeny v množství, ve výrobních nákladech a jakosti výrobků,
- aby bylo možno stanovit zúčtovací ceny, tak také výrobní program střediska tvořil samostatný uzavřený cyklus,
- středisko bylo řízeno jedním vedoucím, a to jak po technické, tak také ekonomické stránce (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

### **4.4 Samospráva dílen**

Každá dílna byla samostatně hospodařícím střediskem, rozpisem jí byl určen výrobní úkol. Samospráva dílen byl nejdůležitější a hlavní prvek metody řízení u firmy Baťa, ale i u dalších později vzniklých podniků, které se již nezabývaly výrobou bot. Dle publikace dobových autorů (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990) na každý výrobek i polotovár byly vypracovány operativní kalkulace, podle kterých dílna dostávala přiznané částky na materiál, výrobní mzdy a režijní náklady. Počet a funkce režijních pracovníků byl schvalován vedením podniku předem, a to pro pololetní období – např. tedy vedoucí, mistři, manipulanti apod. Tzv. „sazbou za pár obuvi“ a tedy „uznáno“ bylo stanoveno kalkulačním oddělením na jednotlivé druhy výrobků úhrada dílenské režie. Režijní náklady dílny byly rozpočtovány pouze takové, které mohla dílna svojí činností ovlivnit – tedy nebyly tam například odpisy, správní režie apod. Rozdíl mezi náklady a výnosy byl hospodářský výsledek – zisk. V kalkulovaném „uznáno“ na úhradu

dílenské režie byl zakalkulován i podíl na zisku, a to v takové výši, že rozpočtovaný zisk byl tak velký, aby byl odpovídající základnou pro účast vedoucích a předních dělníků, tzv. předáků a účastníků na hospodářském výsledku příslušné dílny. Účast pro vedoucího a přední dělníky byla určena tedy předem, a to určitým procentem z docíleného hospodářského výsledku dílny. Technika týdenního zúčtování (toto bylo období, které Baťa zavedl, a to z důvodu, že vše, co proběhne za období jednoho týdne, si každý pracovník velmi dobře zapamatuje) byla velmi jednoduchá a vedoucí dílny byl povinen si týdenní výkaz samosprávy své dílny vyhotovit sám. Pro celou skupinu dílen – tzv. správcovnu – byl jeden účetní, který kontroloval zúčtování dílen a sestavoval souhrn výsledků za skupinu. Případné nekvalitní výrobky šly k tíži hospodářského výsledku dílny. Výplata mezd a zúčtování se provádělo týdně na základně odvedených celých plánů. Každý pracovník dílny předem znal úkolovou sazbu za vykonanou práci, takže předem věděl, kolik si vydělá, když splní plánovaný úkol (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

U tohoto prvku řízení bych se chtěla více zastavit, protože to je také první cíl mé práce, odpovědět, na otázku, proč si T. Baťa cenil především tohoto článku řízení jakékoliv firmy – a to tedy „podílu a výplaty zisku pracovníka jako víceméně podnikatele a tím také jeho plné zapojení do podnikatelského ducha firmy“.

## **5 Diskuze a zhodnocení přístupů a naplnění cíle práce**

Původní můj záměr byl oslovit přímo dnes žijící vedoucí pracovníky firmy v Praze a vést s nimi řízený rozhovor na dané téma a jeho pozdější vyhodnocení. Přes opakované urgencye a žádost o poskytnutí rozhovoru jsem ale v této činnosti nebyla úspěšná. Rozhodla jsem se daný prvek a jeho důležitost vystopovat v původních projevech a úvahách hlavně v jeho jediné práci (Baťa, T., Úvahy a projevy, 1990). V předmluvě k této knize, která vyšla v Československu v roce 1990, píše Milan Zelený – Fulbright profesor na Vysoké škole ekonomické v Praze a řádný profesor systémů podnikového řízení na Fordhamské univerzitě v New Yorku dle publikace (Baťa, T., 1990) stejně jako Tomáš Baťa ani on nezná větší umění než organizovat tisíce lidských bytostí do systému produktivní práce, který přináší jim a jejich rodinám životní naplnění, uspokojení a prosperitu. Přímo uvádí, že nezná větší umění než vytvořit pro lidi podmínky, za kterých se cítí jako jedinci, potřební, nutní a plně přispívající nejen ke svému, ale i celkovému blahobytu. Toto je to pravé umění lidského žití, podnikání, vynalézavosti a práce. Manažeři, kteří toto dokážou, se dle něho stávají opravdovými umělci-tvůrci našeho světa, ne tedy pouhými „technokraty“. Tímto principem, proč právě podíl na zisku je tím hlavním prvkem metody řízení a plně vtahuje pracovníky – spolupracovníky do ducha podnikání, že

základem lidského života není umělecká interpretace reality, ale plné a důstojné žití lidské reality. Tomáš Baťa v podstatě objevil tu skutečnost, že účastníky v produktivním procesu není třeba řídit, poroučet jim, předpisovat jim a vnucovat jim ten či onen názor. Jak uvádí publikace (Baťa, T., 1990), a já se s tímto názorem plně ztotožňuji, Baťa objevil v podstatě filosofii vytváření nutných podmínek, za správných podmínek a okolností se lidé dokážou řídit sami, dokážou se motivovat k práci a odvozovat radost a plné uspokojení z kvality, vynálezu či vylepšení pracovního postupu. Důkazem životaschopnosti firmy, která používá model řízení podle Bati je také článek autorů (Koncítíková, G. a kol., 2014), který pojednává o aplikačním modelu systému řízení podle Bati pro běžný obchodní rozvoj, uvádí, že mnoho firem zkouší implementovat principy tohoto systému do jejich vlastních obchodních strategií.

Jinak řečeno, Baťův systém řízení spočívá v hledání odpovědi na otázku „Jak a co dělat, aby lidé mohli řídit sami sebe“. Systém řízení člověka při práci byl ovlivněn všemi počátečními neúspěchy podnikatele Bati, včetně nedůvěry v družstevnictví, kterým byl zklamán již ve svém mládí. Naopak nadšen přijel ze své první cesty do Ameriky, kde nejen že studoval systém řízení, ale i sám pracoval, aby plně pronikl do duše amerického zaměstnance. Tam poznal osvobození od podřízeného postavení zaměstnanců v Evropě. V Evropě bylo slovo podnikatel synonymem pro slovo vydřiduch, otrokář. Jak uvádí sám Baťa (Baťa, T., 1990), on nechtěl být zlosynem. Jeho názory hospodářské plynou i z politického vospívání. Družstevnictví jako formu vlastnictví opouští proto, že má špatnou zkušenost z podnikání i se svým bratrem, kde, jak uvádí, každá práce byla omluvena, ale žádná udělána. Všude viděl špatné výsledky práce družstev, viděl, že by ani s bratrem nemohl pracovat, kdyby neuznal plně jeho právo na poslední slovo, za co by koupil parní stroj a spousta dalších potřebných věcí, a tak nezbylo nic jiného než se stát nenáviděným fabrikantem, vydřiduchem, otrokářem, aby mohl sloužit lidem. O důvtipné organizaci a moderní řemeslné technologii pojednává práce autora (Gutwirth, V., 2005), ale také o obchodním stylu a smyslu pro sociální vědomí, o lekcích, které by mohli učit obchodníci od Bati.

Antonín Cekota v září 1986 poznamenává v předmluvě publikace (Baťa, T., Úvahy a projevy, 1990), že praktické výsledky jeho práce proměnily jeho přesvědčení v životní filozofii. Jeho podnikatelský zdravý rozum a jedinečná intuice rozpoznat budoucnost z jednotlivých jevů se především projevilo v plánech decentralizovat podnik v řadu samostatných společností ve státech všech kontinentů. Lidé, kteří zavádění baťovského systému do různých zemí světa uskutečnili, byli vychováni a ovlivněni životní filozofií a životním stylem Tomáše Bati tak moc, že to přetvořilo a vytvořilo jejich osobnosti. V jejich chování, práci a jednání s lidmi různých národností bylo něco až misionářského. Jeho filozofii



porozuměli, měli před sebou jeho příklad, jeho přítomnost byla nenahraditelná. Rozšíření záběru vlivu zaměstnavatele na zaměstnance a jejich život v širším slova smyslu je obsažen i v publikaci (Guzik, H., 2013).

Nebylo nikde zkoumáno, do jaké míry sociální konflikty a hospodářské krize dvacátého a jednadvacátého století pramení z filozofie konfliktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V demokratických státech je podnikání řízeno zákony, které přijímají takový konflikt jako normální poměr mezi dvěma protichůdnými stranami. Teorie pracovních zákonů toto řeší formou pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale v praxi tato smlouva neznamena docílení rovnováhy mezi dvěma stranami. Je to smlouva vždy dynamická, která míří k dosažení výhod pro jednu stranu za cenu hrozby stávký nebo různé sabotáže. Tento systém násilné převahy jedné strany zvyšoval skutečně životní úroveň obyvatelstva ve státech západních demokracií, vývoj ale byl zásadně přerušen druhou světovou válkou a v tomto směru již nešlo dále pokračovat. Mohutná konkurenční síla několika států třetího světa (kromě Japonska), odstranilo natrvalo pokračování smluvního násilí vynutit si „více peněz za méně práce“. Jedinou záchranou před chudobou je rozvinutí tvořivých schopností jednotlivců a jejich vlivu na produktivitu průmyslových podniků, zemědělství a všech veřejných institucí. V nich musí být nastaven jiný systém než systém pracovních smluv bez vazby na podílnictví jednotlivců na dosaženém výsledku hospodaření na přímo s naprosto jednoduchými pravidly pro každého pracovníka, které může bezprostředně svojí prací ovlivnit, nejsou tedy vázána tato pravidla na libovůli nadřízených pracovníků (Baťa, T., 1990). Jedním z dobře propracovaných systémů odměňování pracovníků podle ideí Tomáše Bati je uveden v knize R. Lešingrové Jak udržet slušné mzdy 02 (Lešingrová, R., 2006), Vývoj obchodu (Lešingrová, R., 2006) a dále v publikaci Baťova soustava řízení (Lešingrová, R., 2008).

V zápiscích ke své knize si (Baťa, T., 1990) poznamenal: „Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovat za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vybudování. Byl nám jenom propůjčen s povinností odevzdat jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený. Mají proto naši vrstevníci, a ještě více naše potomstvo právo žádat vyúčtování z našeho života.“

Proto i moje práce byla od počátku jasným zadáním, které je třeba opět vynést na světlo a připomenout toto úžasné dílo a filozofii tak výjimečného člověka jako byl Tomáš Baťa.

Proč si cenil T. Baťa především tohoto článku řízení „podíl a výplata zisku pracovníka“ se rodilo v hlavě zakladatele této myšlenky dlouho, zásadně ale přišel zlom s jeho cestou do Ameriky v roce 1904. Ve svých úvahách uvádí, že v Americe se mu nejvíce líbil tamější člověk, ten si nelámal hlavu předsudky o čestnosti či nečestnosti práce. Toto měl již dávno rozřešeno.

Prodával noviny jak synek nejvyššího úředníka, tak i synek milionáře či dělníka. Nebylo studentů – pánů, tam viděl jen radostnou práci, která každého vedla k samostatnosti, neměl pociťovat otcovu převahu, měl se cítit rovnocenným občanem. Já obchodník, ty obchodník a naše šikovnost se pozná podle toho, kdo více vyděláme. Přitom otec je pyšný, když slyší o synově úspěchu, ale naopak také syn je pyšný i na svého otce za každý jeho nový úspěch. Tyto vlastnosti se přenášejí z rodiny do veřejnosti. Nejvíce výstižně tuto jinou filozofii podnikání měl Tomáš Baťa na mysli, když zaváděl svůj hlavní prvek řízení do výroby – podíl na zisku. Viděl, že duše amerického člověka nebyla spoutána pochybnostmi, jestli jednotlivec smí hromadit jmění. Tyto pochybnosti byly a jsou i dnes v podvědomí naší slovanské společnosti, zásluhou starého slovanského práva, které bylo vytlačeno násilím právem římským. Dle slovanského práva všichni příslušníci obce svázeli veškeré plody své práce do jedné stodoly. Plody pak rozděloval stařešina, ovšem dle své libovůle, ne podle zásluhy, ale dle svého svědomí mezi příslušníky obce.

## **Závěr**

Při vyhodnocení cílů stanovených v úvodu je třeba přihlídnout ke skutečnosti, že vzhledem k nekomunikativnosti firmy Baťa a.s. autorka přistoupila k metodě odpovědi jiným způsobem, a to komparací z literárních zdrojů a připravuje pokračování sledování cíle na příkladu případové studie v jiné firmě než je firma Baťa a.s., ale také formou řízených rozhovorů s manažery více firem výrobního charakteru, tak bude zaměřen další výzkum.

Přesto lze konstatovat, že cíle článku byly naplněny.

Musíme pečovat o dědictví Tomáše Bati pro příští generace, a to alespoň tak, že o něm budeme psát a seznamovat čtenáře s jeho neobvyklým životním příběhem. Je inspirující dodnes, možná ještě více než v době, kdy žil. Jeho cesta byla nelehká, ale jeho hlavní nosná myšlenka je dodnes nepřekonaná a to, že veškerou svoji činnost a práci směřoval pro ostatní a ne jen pro sebe, tak jak to vidíme u celé řady dnešních podnikatelů. Myslel na ty, kterým je jeho produkt určen, ale současně nezapomínal na ty, kdo celou výrobu realizují – na své zaměstnance, které bral jako sobě rovné. Baťa byl především úspěšný v nalezení rovnováhy mezi sociálním stupněm koordinace a spolupráce se svými podřízenými a stupněm individuální svobody a odpovědnosti. Svým zaměstnancům pomáhal i v jejich osobním životě, staral se o jejich výchovu, vzdělání, ale i bydlení a užívání volného času. Jeho cílem bylo, aby jeho zaměstnanci byli nejen pracovníky v jeho továrnách, ale plně aby se rozvíjeli i v osobním životě. Tento

sociální koncept nebyl do dnešních dní 21. století překonán, naopak stále vybízí k jeho následování.

## Literatura

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. 358 s. ISBN 978-80-906540-5-1.
- [2] GUTWIRTH, V. Baťa as an example. *New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs* [online]. 2005, 7(3), 58–58 [cit. 2019-06-17]. ISSN 12118303.
- [3] GUZIK, H. Kolektivní domy a sociální politika českých průmyslových podniků v letech 1939–1953. *Umeni / Art* [online]. 2013, 61(1), 33–56 [cit. 2019-06-17]. ISSN 00495123.
- [4] KONCITIKOVA, G., CULIK, T., & STANKOVA, P. (2014). Application model of bata management system for the current business environment. *Mathematics and Computers in Science and Engineering Series*, (35), 99–104. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1701031881?accountid=14965>
- [5] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Roma, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [6] LEŠINGROVÁ, R. *Jak udržet slušné mzdy*. Roma, 2006. 66 s. ISBN 80-903808-1-6.
- [7] LEŠINGROVÁ, R. *Vývoj obchodu*. Roma, 2006. 60 s. ISBN 80-903808-2-4.
- [8] NÁDVORNÍK, J., JAHŮDKA, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, a.s., 1990. 152 s.
- [9] SOUKALOVÁ, R., GOTTLICHOVÁ, M. The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015), s. 342–349.

## Kontakt

Ing. Helena Valentová  
Západočeská univerzita v Plzni  
Ekonomická fakulta, katedra financí a účetnictví  
Univerzitní 22  
306 14 Plzeň  
Česká republika  
valentoh@kfu.zcu.cz